



**Plan de negocio para la implementación de una tienda de venta de productos
y servicios para el cuidado del Adulto Mayor**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Administración por:**

Renzo Amezquita Zegarra

Georget Estefany Casamayou Cárdenas

Olga Vanessa Cruz Calixto

David Américo Enriquez Marquina

Luis Eduardo Maguiño Llontop

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekend-4

Lima, 28 de febrero del 2020

Esta tesis

Plan de negocio para la implementación de una tienda de venta de productos y servicios para el cuidado del Adulto Mayor

ha sido aprobada.

.....
Enrique Louffat Olivares (Jurado)

.....
Ana Reategui Vela (Jurado)

.....
Carlos A. Aguirre Gamarra (Asesor)

.....
Alfredo M. Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios sobre todas las cosas,
mi familia por ser el principal motivo
para cumplir mis objetivos.

Renzo Amezquita

Agradecimiento a Dios por brindarme motivación y
persistencia para llegar a mis logros sin él no podría,
de igual manera gracias a mi familia por el apoyo.

Georget Casamayou

Agradezco a Dios por guiar mi camino y a mi familia,
por ser el pilar fundamental que me motivó a avanzar
y ser constante con los objetivos trazados.

Vanessa Cruz

Agradecer a Dios por permitir que todos mis objetivos
se logren, a mis padres y hermana por ser mi más grande
motivación, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

David Enriquez

Gracias a Dios por brindarme sabiduría, salud y fortaleza
para cumplir con este proyecto de vida. Gracias a mi familia
por apoyarme, motivarme e incentivar me a seguir adelante.

Luis Maguiño

Renzo Amézquita Zegarra

Ingeniero Agrónomo con más de 10 años de experiencia en empresas locales y multinacionales desempeñando roles de gestión comercial, marketing, para consultoría y prestación de servicios. Especializado en Gestión Ambiental, Gestión Comercial de Exportación, Certificaciones Sostenibles.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN. MBA Maestría en Administración de Negocios con mención Dirección Comercial Perú, 2017 - 2019
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA. Ingeniero Agrónomo Perú, 2004

EXPERIENCIA PROFESIONAL

OQSI PERU SAC 05/ 2019 – Actualidad

Empresa Certificadora para Rubro Agrícola, Minero, Energía y Textil.

Cargo: Gerente General

Responsable de las 4 unidades de negocio Certificaciones, Laboratorio, Academy y Survey para los sectores Agrícola, Minero, Energía y Textil.

CORPORACION TESOROS DEL INKA SAC 02/ 2014 – Actualidad

Empresa dedicada a la exportación de productos convencionales y orgánicos.

Cargo: Gerente Comercial

Responsable de las ventas de productos de exportación como frutas frescas, secos y a nivel retail perecibles a nivel nacional.

PROFINANZA INTERNACIONAL SAC 05/ 2019 – Actualidad

Empresa dedicada al financiamiento de productos de tecnología para el sector agrícola, energético.

Cargo: Gerente Comercial

Responsable de ventas de equipos de tecnología para el sector Agrícola y Energético con impacto sostenible.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Certificaciones Agrícolas	España, 2017
Certificaciones Sostenibles (Peterson Group)	Holanda, 2013
Especialización Gestión Ambiental (UNALM)	Perú, 2014
Certificaciones Agrícolas (HMS HOST)	EEUU, 2007

INFORMACIÓN ADICIONAL

Idiomas: Inglés Avanzado

Georget Estefany Casamayou Cárdenas

Ingeniera industrial titulada de la Universidad Ricardo Palma, con 10 años de experiencia en la cadena de abastecimiento y proyectos para la gran minería, realizando compras y contratos a grandes empresas del sector electricidad, automatización, ingeniería, químico, montaje y mantenimiento., con MBA y especialización en Gestión de proyectos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN. MBA Maestría en Administración de Negocios Perú, 2017 – 2019
Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. Ingeniería Industrial Perú, 2004 – 2009

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NEXA RESOURCES 10/ 2017 – Actualidad

Empresa Brasileira dedicada a la extracción de cobre, plata y zinc

Cargo: Comprador Senior de Importaciones

Revisar que las solicitudes de pedido cuenten con el criterio de necesidad adecuado hasta poder generar la orden de compra, Realizar el Análisis comercial (Negociación de precios, términos de pago y entrega), Análisis de indicadores (Ahorro de compras, Atención de solicitudes de pedido, compras en plazo y seguimiento de pago de proveedores).

COMPAÑÍA MINERA MILPO - VOTORANTIM METAIS 10/2014 – 09/2017

Empresa Brasileira que produce Zinc refinado además de extracción de cobre y plata.

Cargo: Comprador Senior Capex

Gestionar solicitudes de pedido que cumplan con el expediente técnico (Alcance, Planos, Normas técnicas, parámetros de calidad, etc.) y que se considere activo fijo Capex (Compras promedio por año 500KUSD), Análisis comercial (Negociación de precios, términos de pago y entrega), Generar contratos y/o órdenes de compra.

SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES 01/2014 – 09/2014

Empresa que presta servicios de operaciones de minería y en proyectos de construcción.

Cargo: Analista de Compras Senior

BUENAVENTURA INGENIEROS (BISA) 02/2013 – 12/2013

Empresa que ofrece servicios de consultoría en ingeniería y construcción de proyectos.

Cargo: Comprador de Bienes y Servicios

INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS CONTRATISTAS GENERALES 06/2010 – 11/2012

Empresa dedicada a la Consultoría y Construcción de obras públicas.

Cargo: Responsable de Compras

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Universidad Esade 2019	Design Thinking
Universidad ESAN 2014	PEE Evaluación de Desempeño Logístico
ADEX 2013	Curso Intensivo de Comercio Exterior
Universidad ESAN 2011	Diplomado Internacional en Logística y Operaciones

INFORMACIÓN ADICIONAL

Idiomas: Inglés Avanzado, Francés Avanzado, Portugués Avanzado, Italiano Elemental
Programas: Microsoft Office (Excel, Word, Power point, Project), SAP, Ariba, Oracle.

Olga Vanessa Cruz Calixto

Químico – Farmacéutica bilingüe con 10 años de experiencia laboral en el área de Asuntos Regulatorios, Aseguramiento de la calidad y Gestión de proyectos de nuevos productos alimenticios, farmacéuticos, dispositivos médicos, sanitarios en empresas nacionales y transnacionales. Químico Farmacéutica con MBA y especialización en Gestión de proyectos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN. MBA Maestría en Administración de Negocios Perú, 2016 – 2019

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Químico Farmacéutica. Perú, 2005 – 2009

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GENOMMA LAB PERÚ

01/2020 – Actualidad

Empresa transnacional con un portafolio de más de 100 productos como Cicatricure, Asepxia, Nikzon y ventas en Perú por \$ 68 M anuales.

Cargo: Gerente en Asuntos Regulatorios y Aseguramiento de la Calidad

Directora técnica y líder del equipo asuntos regulatorios y aseguramiento de la calidad en Perú, a cargo del cumplimiento de los targets proyectados de aprobación de registros, NSOs, influencia, publicidad y procesos relacionados al establecimiento farmacéutico, asegurando la alineación con los objetivos de la compañía.

SCIENCE SOLUTIONS

01/2019 – 12/2019

Empresa consultora que brinda soporte en diversos rubros del sector salud, especializados en Asuntos regulatorios, apertura y certificación de droguerías y almacenes de productos farmacéuticos, cosméticos, dispositivos médicos y alimentos de consumo humano.

Cargo: Consultor senior en Asuntos Regulatorios

Asesora de empresas de extranjeras y nacionales para el registro de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y alimentos de consumo humano en Perú.

MEAD JOHNSON NUTRITION (PERU) S.R.L.

12/2016 – 12/2018

Empresa transnacional enfocada en nutrición infantil con más de 70 productos como Enfamil®, Enfagrow®, Sustagen®, etc en alrededor de 50 países y con ventas en el Perú de US \$ 64 M anuales.

Cargo: Jefa de Asuntos Regulatorios de Perú y Ecuador

Líder del equipo asuntos regulatorios de Perú y Ecuador y a cargo del cumplimiento de los targets (proyectados de aprobación de registros, presupuesto, objetivos de proyectos, reportes, métricas) asegurando la alineación con los objetivos de la compañía.

MERCK SHARP & DOHME – PERÚ / MSD

10/2010 – 12/2016

Coordinador de Asuntos Regulatorios y Director técnico asistente

AF CONSULTORA

09/2009 – 09/2010

Asistente Senior

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

BABSON COLLEGE – USA

Entrepreneur program – 2019

BS GRUPO

Gestión de proyectos bajo el enfoque de PMI – 2018

CURSOS Y SEMINARIOS:

UNMSM

Microsoft Project – Project management (Gantt) - 2015

ADEX

Diplomado en Comercio Exterior - 2013

INFORMACIÓN ADICIONAL

Idiomas: Inglés Avanzado, Francés Intermedio

David Américo Enriquez Marquina

Ingeniero de Control de Procesos con 10 años de experiencia en Instrumentación y Control de Procesos de plantas de procesamiento de minerales. Amplio dominio en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de control, comunicación e instrumentación; así como en precomisionamiento, comisionamiento, ramp up, soporte de control de procesos y procesos de optimización. Ingeniero Electrónico Colegiado con MBA y especialización en Dirección avanzada de Proyectos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN. MBA Maestría en Administración de Negocios Perú, 2016 – 2019

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Ingeniero Electrónico. Perú, 2005 – 2009

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HATCH ASOCIADOS

07/2019 – Actualidad

Empresa transnacional que opera principalmente en el sector Minería y Metales. Brinda servicios de Ingeniería y Consultoría a principales empresas mineras, tales como Antamina, Las Bambas, Antapaccay, entre otras.

Cargo: Líder de Comisionamiento – Control de Procesos

Encargado de la disciplina técnica de Control de Procesos en los servicios de Comisionamiento de Plantas Concentradoras. Implementación de sistemas de control, desarrollo de pruebas de precomisionamiento, comisionamiento y soporte especializado durante el ramp up. Desarrollo de proyectos de optimización para la industria minera, energía e industria.

BARRICK GOLD CORPORATION, Lagunas Norte

06/2018 – 06/2019

Empresa multinacional minera dedicada a la extracción de oro más grande del mundo, con sede principal en Toronto, Canadá. Posee dos operaciones mineras dentro del Perú, UM Pierina y UM Lagunas Norte.

Cargo: Supervisor Senior de Control de Procesos

Encargado de mantener la disponibilidad de todos los Sistemas de Control DCS, PLC y Sistema Experto de Planta Merrill Crowe y Planta de Carbón. Asimismo, responsable del diseño de las estrategias de Control para la seguridad y optimización de los procesos de planta, así como del uso adecuado de los equipos dentro de sus rangos de operación; contribuyendo con las metas de producción establecidas por la Gerencia de Planta.

HATCH ASOCIADOS

10/2015 – 05/2018

Empresa transnacional que opera principalmente en el sector Minería y Metales. Brinda servicios de Ingeniería y Consultoría a principales empresas mineras, tales como Antamina, Las Bambas, Antapaccay, entre otras.

Cargo: Supervisor Senior de Control de Procesos

Encargado del proyecto de Comisionado, Puesta en Marcha y Optimización DCS en las Operaciones de Planta Concentradora y Molibdeno en Minera las Bambas.

MINERA CHINALCO PERÚ

05/2013 – 09/2015

Ingeniero de Control de Procesos

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

ESADE Business School – Barcelona, España

Seminario Internacional en innovación – 2019

INSTITUTO SUPERIOR TECSUP – Perú

Diplomado en Redes de Automatización Industrial

CURSOS Y SEMINARIOS:

EMERSON PROCESS MANAGEMENT – Perú Delta V Implementation System II – 7017 – 2019

INFORMACIÓN ADICIONAL

Idiomas: Inglés Avanzado, Francés Intermedio

Luis Eduardo Maguiño Llontop

Ingeniero industrial titulado de la Universidad Ricardo Palma especializado en sistema de gestión de calidad y excelencia operacional con experiencia en implementación de la norma ISO 9001. Especialización gestión por procesos e implementación y ejecución de proyectos de mejora continua, análisis de costos de pobre calidad, gestión de indicadores e implementación de 5S.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN. MBA Maestría en Administración de Negocios	Perú, 2017 – 2019
Mención en Dirección Avanzada de Proyectos	
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. Ingeniería Industrial	Perú, 2004 - 2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ABB SA	04/2009 – Actualidad
Empresa Líder mundial en ingeniería eléctrica y automatización en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, así como en aplicaciones para el control, instrumentación, optimización y automatización de procesos industriales.	

Cargo: Quality Manager

Lograr la re-certificación y el mantenimiento de la norma ISO 9001 en el área de reventa y prestación de servicios de productos de accionamiento y automatización, siempre logrando la implementación de proyectos de mejora con ahorro min 20 000 USD/año.

Desarrollo de la motivación en el personal para liderar proyectos de mejora en los procesos que ellos lideran.

CORFESA PERU SA	01/2008 – 03/2009
------------------------	--------------------------

Compañía peruana de textil, especializada en algodón Pima y Tangüis.

Cargo: Asistente de planeamiento

Responsable de la programación de producción, facturación

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

ESADE Business School – Barcelona, España	Seminario Internacional en innovación – 2019
Yellow Belt Certified 2018	Lean Methods
CAME 2014	Leadership Course
TUV Rheinland	Auditor Líder 9001 - IRCA Certified 2013
Instituto de la Calidad 2013	PMI Preparation
Universidad ESAN 2013	Especialización en Gestión de Procesos
Instituto de la Calidad 2012	Especialización en Sistemas Integrados y auditoría Integrada (Calidad, Seguridad y Medio Ambiente)

INFORMACIÓN ADICIONAL

Idiomas: Inglés Avanzado

INDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación:	1
1.2 Idea de Negocio	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Alcance, contribución y limitaciones	3
1.4.1 Alcance.....	3
1.4.2 Contribución.....	3
1.4.3 Limitaciones	4
CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO	5
2.1 Modalidad de Investigación	5
2.2 Tipo de Investigación.....	6
2.3 Formulación del esquema de trabajo.....	6
2.4 Fuentes de información	10
2.4.1 Fuentes Primarias.....	10
2.4.2 Fuentes Secundarias	11
2.5 Descripción de las principales herramientas	11
2.6 Descripción de metodologías	12
2.6.1 Metodología de investigación	12
2.7 Metodología utilizada en el análisis del perfil del cliente	12
2.7.1 Metodologías de entrevistas semiestructuradas	12
2.7.2 Metodología de entrevistas de profundidad	13
2.7.3 Metodología de focus group	13
2.7.4 Encuestas de concepto e intención de compra	14
CAPITULO 3. MARCO CONCEPTUAL	16
3.1 Definición	16
3.1.1 Adulto mayor	16
3.1.2 Tutor del adulto mayor.....	16
3.2 De la Clasificación	17
3.3 Requerimientos del Adulto Mayor.....	18
3.4 Beneficios legales de los adultos mayores	19
3.5 Envejecimiento saludable	21
3.6 Salud de los adultos mayores en el Perú	22
	ix

3.6.1	Problemas de salud frecuentes en el adulto mayor en el Perú	22
3.6.2	Enfermedades en el adulto mayor	26
3.6.3	Nutrición del adulto mayor	27
3.6.4	Calidad de vida del adulto mayor.....	27
3.6.5	Ventajas de una vida activa en el adulto mayor	29
3.7	Conclusiones	30
CAPITULO 4. MARCO CONTEXTUAL.....		31
4.1	Contexto Económico Nacional	31
4.2	Marco legal	34
4.3	Población adulta mayor y capacidad de gasto.....	36
4.4	Condición laboral de la población adulta mayor.....	40
4.5	Servicios.....	41
4.5.1	Establecimientos de salud y centros comerciales en la zona 7	41
4.5.2	Centros de recreación para el adulto mayor en la zona 7	41
4.6	Competidores locales	42
4.7	Conclusiones	44
CAPITULO 5. BENCHMARKING.....		45
5.1	Factores de Comparación.....	46
5.2	Benchmarking en Europa.....	47
5.3	Benchmarking en Norteamérica.....	50
5.4	Benchmarking en América Latina	53
5.5	Tabla resumen	56
5.6	Tabla de Benchmarking	63
5.7	Factores Críticos de Éxito:	65
CAPITULO 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....		66
6.1	Etapa I: Investigación cualitativa	66
6.1.1	Investigación cualitativa: Entrevistas con especialistas	67
6.1.1.1	Metodología	67
6.1.1.2	Conclusiones	68
6.1.2	Investigación cualitativa: entrevista en profundidad con adultos mayores con movilidad limitada	70
6.1.2.1	Metodología	70
6.1.2.2	Conclusiones	70
6.1.3	Investigación cualitativa: Focus Group.....	72
6.1.3.1	Metodología	72
6.1.3.2	Conclusiones	72
6.2	Etapa II: Investigación cuantitativa.....	74

6.2.1	Objetivo.....	74
6.2.2	Ficha técnica	74
6.2.3	Tamaño de la muestra	74
6.2.4	Distribución de la muestra	75
6.2.5	Resultados y análisis de la encuesta.....	76
6.2.5.1.1	Tamaño de la demanda potencial.....	76
6.2.6	Resultados	76
CAPITULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		78
7.1	Análisis de macroentorno - SEPTEG.....	78
7.2	Análisis de microentorno – 5 Fuerzas de Porter	85
7.2.1	Amenaza de competidores	85
7.2.2	Poder de Negociación de los proveedores	88
7.2.3	Poder de Negociación de los consumidores.....	88
7.2.4	Amenaza de posibles sustitutos.....	89
7.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes	89
7.3	Análisis de Stakeholders	89
7.4	Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	91
7.5	Modelo CANVAS.....	92
7.6	Conclusiones - Acciones estratégicas	94
CAPITULO 8. PLAN COMERCIAL		95
8.1	Objetivos del plan comercial.....	95
8.2	Estimación de la demanda efectiva	95
8.3	Estrategias de marketing	96
8.3.1	Marca y logotipo	97
8.3.2	Estrategia de cartera	98
8.3.3	Estrategia de segmentación.....	99
8.3.4	Estrategia de posicionamiento.....	100
8.3.5	Estrategia de mix marketing	101
8.3.5.1	Producto	102
8.3.5.2	Plaza.....	103
8.3.5.3	Precio	104
8.3.5.4	Promoción	106
8.3.5.5	Proceso	107
8.3.5.6	Personal.....	107
8.3.5.7	Evidencia física.....	108
8.3.5.8	Estrategia de comunicación.....	108

8.3.5.9	Estrategia de ventas.....	109
8.3.6	Presupuesto de marketing	111
8.3.7	Indicadores de control.....	112
8.4	Conclusiones.....	112
CAPITULO 9. PLAN DE OPERACIONES.....		113
9.1	Misión	113
9.2	Visión.....	113
9.3	Valores	113
9.4	Cadena de valor.....	114
9.5	Definición de los procesos	114
9.6	Ubicación de local y descripción	117
9.7	Layout	118
9.8	Plan de seguridad	118
9.9	Plan de control	120
9.10	Licencias	120
CAPITULO 10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		122
10.1	Objetivos organizacionales de recursos humanos.....	122
10.2	Modelo organizacional.....	122
10.3	Modelo de gestión de recursos humanos	123
10.4	Políticas de la organización en gestión de recursos humanos	123
10.5	Organigrama.....	123
10.6	Análisis de puesto de trabajo	124
10.7	Reclutamiento y selección	125
10.8	Formación, desarrollo y capacitación	127
10.9	Evaluación de desempeño.....	127
10.10	Contratación.....	128
10.11	Compensaciones.....	129
10.12	Tercerización de Servicios	130
10.13	Costos de Recursos Humanos	130
CAPITULO 11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO		132
11.1	Supuestos y consideraciones generales.....	132
11.2	Proyección de ingresos.....	135
11.3	Presupuesto de egresos.....	136
11.4	Estimación de las inversiones	139
11.5	Estado de resultados.....	140
11.6	Evaluación económica financiera	143

11.7	Análisis de puntos muertos	145
11.8	Análisis de sensibilidad.....	146
11.9	Análisis de escenarios	148
11.10	Conclusiones	149
CAPITULO 12. ANALISIS DE RIESGOS		150
12.1	Objetivos	150
12.2	Evaluación de riesgos.....	150
CAPITULO 13. CONCLUSIONES		152
BIBLIOGRAFIA		153

Lista de Tablas

Tabla 2.1: Formulación del esquema de Trabajo	6
Tabla 2.2: Fuentes Primarias.....	10
Tabla 2.3: Fuentes Secundarias.....	11
Tabla 2.4: Resumen de metodología del Focus group	14
Tabla 3.1: Requerimientos del adulto mayor	18
Tabla 3.2: Afecciones del adulto mayor	25
Tabla 4.1: Categorías de salud del adulto mayor	35
Tabla 4.2: Resumen de normativas dirigidas al adulto mayor	35
Tabla 4.3: Proyección de población mayor a 60 años por zonas	37
Tabla 4.4: Distribución por zonas por NSE – Lima Metropolitana (%).....	38
Tabla 4.5: Fuentes de ingreso del adulto mayor en el NSE A y B.....	40
Tabla 4.6: Recuento de clínicas, hospitales, centros de geriatría y centros comerciales en la Zona 7.....	41
Tabla 4.7: Recuento de centros de recreación en la Zona 7.....	42
Tabla 6.1: Lista de entrevistados según especialidad médica.....	67
Tabla 6.2: Lista de empresas entrevistadas	67
Tabla 6.3: Tabla de conclusiones de entrevistas a especialistas en salud	68
Tabla 6.4: Tabla de conclusiones de entrevistas a empresas	69
Tabla 6.5: Lista de adultos mayores entrevistados	70
Tabla 6.6: Tabla de conclusiones de entrevistas a adultos mayores con movilidad limitada	71
Tabla 6.7: Ficha Técnica de los Focus Groups	72
Tabla 6.8: Tabla de conclusiones de los focus group a adultos mayores y a tutores de adultos mayores	73
Tabla 6.9: Ficha técnica de la investigación cuantitativa.....	74
Tabla 6.10: Distribución muestral por distritos	75
Tabla 6.11: Tabla de resultados de la encuesta.....	76
Tabla 7.1: Tabla de Evaluación Global del Mercado.....	85
Tabla 7.2: Tienda Virtual especializada en el Adulto Mayor en la zona 6.....	86
Tabla 7.3: Centros Geriátricos que cuentan con tienda física y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada.....	86

Tabla 7.4: Clínicas que cuentan con espacio físico y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada	87
Tabla 7.5: Centros de Terapia Física que cuentan con espacio físico y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada	87
Tabla 7.6: Matriz poder/interés de stakeholders	90
Tabla 7.7: Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	91
Tabla 7.8: Modelo CANVAS	93
Tabla 7.9: Tabla de Acciones estratégicas	94
Tabla 8.1: Cartera de Productos – “Años Mágicos”	98
Tabla 8.2: Cartera de Servicios – “Años Mágicos”	99
Tabla 8.3: Estrategia de Segmentación	100
Tabla 8.4: Portafolio de productos	102
Tabla 8.5: Lista de precios	105
Tabla 8.6: Presupuesto de Marketing.....	111
Tabla 8.7: Indicadores de Control.....	112
Tabla 9.1: Cantidad adultos mayores según los distritos comprendidos en la zona 7117	
Tabla 9.2: Tabla de equipamiento de seguridad	119
Tabla 9.3: Tabla de análisis de riesgos de seguridad	119
Tabla 10.1: Personal para el primer año de operaciones – “Años Mágicos”	125
Tabla 10.2: Modalidad de Contratación – “Años Mágicos”	128
Tabla 10.3: Modalidad de Contratación – “Años Mágicos”	129
Tabla 10.4: Planilla – “Años Mágicos”	129
Tabla 10.5: Horario de trabajo – “Años Mágicos”	130
Tabla 10.6: Servicios Tercerizados – “Años Mágicos”	130
Tabla 11.1: Marco muestral de hogares del NSE A y B según distritos.....	133
Tabla 11.2: Cantidad de adultos mayores proyectada al 2025.....	134
Tabla 11.3: Demanda estimada, porcentaje de participación y total de clientes esperados al 2025	135
Tabla 11.4: Proyección de ingresos al quinto año	135
Tabla 11.5: Pago de Remuneraciones	137
Tabla 11.6: Pago de Servicios a Terceros	138
Tabla 11.7: Presupuesto de Marketing.....	138
Tabla 11.8: Gastos de alquiler e equipamiento de los locales	139

Tabla 11.9: Gastos pre operativos.....	140
Tabla 11.10: Analisis de la deuda	141
Tabla 12.1: Tabla de probabilidad e impacto.....	150
Tabla 12.2: Matriz de probabilidad e impacto	150
Tabla 12.3: Matriz de identificación, evaluación, análisis y mitigación de riesgos ..	151

Lista de Figuras

Figura 3.1: Incremento de la Población Adulta según la OMS	28
Figura 3.2: Pirámide de Maslow para el adulto mayor	29
Figura 4.1: Población adulta mayor que tiene sistema de pensión	32
Figura 4.2: Resumen de proyecciones – 2019	33
Figura 4.3: Ingreso Promedio del Adulto Mayor por NSE	39
Figura 4.4: Condición laboral de la población adulta mayor	40
Figura 5.1: Variación población adulta mayor de 65 años y menor de 15 años en % .	45
Figura 5.2: Portal Web de Bienestar Senior	48
Figura 5.3: Portal Web de Bienestar Senior	49
Figura 5.4: Portal Web de Bienestar Senior	50
Figura 5.5: Portal Web de AgeComfort	52
Figura 5.6: Portal Web de Vida Abuelo	53
Figura 5.7: Portal Web de Querido Abuelo	55
Figura 5.8: Portal Web de Querido abuelo	55
Figura 7.1: Envejecimiento de la población al 2019	79
Figura 7.2: Hogares con algún Adulto mayor	79
Figura 7.3: Hogares conducidos por adultos mayores	80
Figura 7.4: Población adulta mayor con problemas de salud crónico	81
Figura 7.5: Adultos Mayores pertenecientes a la PEA	81
Figura 7.6: Proyección de adultos mayores por zona	84
Figura 7.7: Distribución de población por NSE	84
Figura 8.1: Logotipo de la tienda “Años Mágicos”	97
Figura 9.1: La cadena de valor	114
Figura 10.1: Modelo organizacional funcional de años mágicos	122
Figura 10.2: Organigrama de Años Mágicos para el 1er año de operaciones	124
Figura 10.3: Proceso de Selección – Años Mágicos	126
Figura 11.1: Porcentaje de interés de compra en Años Mágicos	134

Grado:	Magister en Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio para la implementación de una tienda de venta de productos y servicios para el cuidado del Adulto Mayor
Autor(es):	Amezquita Zegarra, Renzo Casamayoú Cárdenas, Georget Estefany Cruz Calixto, Olga Vanessa Enriquez Marquina, David Américo Maguiño Llontop, Luis Eduardo

Resumen ejecutivo:

El Perú, como sucede en otros países, está experimentando un proceso de envejecimiento poblacional y un incremento de la esperanza de vida. Si nos referimos sólo a Lima Metropolitana, 11% de un total de 10,051,912 habitantes son adultos mayores.

Si bien en los últimos años se ha visto mejoras en las políticas de salud pública y en el desarrollo económico del país que contribuye en la calidad de vida de las personas, éstas siguen siendo insuficientes para lograr un envejecimiento saludable de nuestros adultos mayores.

En una revisión de la oferta de productos y servicios dirigidos al adulto mayor que se ofrecen en el mercado limeño, se evidenció que la mayoría de ellos está enfocada en el tratamiento de una enfermedad o incapacidad física de los adultos mayores y no están orientados a prevenir y contribuir con una vida más activa.

Es así, como surge la idea de implementar una tienda física y virtual de venta de productos y servicios especializados en el cuidado del adulto mayor, la cual contaría además con una ambientación que transmita alegría y vitalidad a los adultos mayores y que cuente con un portafolio de productos pensado en no sólo los adultos mayores con problemas de salud, sino en aquellos preocupados en mejorar su condición física y mental con la finalidad de ser más independientes y tener un rol más activo en la sociedad.

Este negocio estará ubicado dentro de un centro comercial de la zona 7 de Lima Metropolitana, el cual nos permite garantizar tráfico y concurrencia masiva de personas. Contará, asimismo, con un profesional geriatra a cargo de la unidad de servicios, y técnicos en venta especialmente capacitados en brindar una experiencia de compra como el adulto mayor se merece. De igual forma, se busca brindar un servicio de entrega y post-venta amable, grato y ágil.

Los ingresos de Años Mágicos se generarán a través de la venta de productos y servicios agrupados en 3 líneas: línea preventiva, de asistencia y movilidad; y de cuidado. El negocio buscará desarrollar una relación rentable con los mejores clientes, a través de membresías y planes de afiliación dependiendo del monto de compra anual, para lo cual se contará con las modalidades zafiro, diamante y oro.

Años Mágicos se iniciará con una inversión inicial de 823,508.41 soles y su análisis financiero demuestra que es un negocio económicamente rentable, arrojando un VANe de S/. 1'045,668 y una tasa interna de retorno de 47%.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA DE VENTA DE PRODUCTOS PARA EL ADULTO MAYOR

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación:

Conforme a lo indicado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, el proceso de envejecimiento poblacional se inició en países desarrollados ya hace décadas atrás, mientras que en países en vías de desarrollo ya se viene dando esta tendencia. Esto se relaciona con los avances en la ciencia médica que traen consigo una mayor esperanza de vida en Perú, que era 67 años en la década de los 90 alcanzando un promedio de 75 años en el año 2015. Sumado a esto, se evidencia una reducción de la tasa de natalidad que conlleva a un aumento proporcional de la población adulta mayor, la que actualmente, se encuentra desatendida y no cuenta con una oferta integral especializada que cubra sus demandas.

Por otro lado, de acuerdo con el estudio de perfiles zonales realizado por IPSOS en el año 2016 en Lima Metropolitana, hay 1,127,404 adultos mayores (más de 60 años), de los cuales 167,280 corresponden a los niveles socioeconómicos (NSE) A1, A2, B1 y B2 en Lima moderna conformado por los distritos de Surquillo, Santiago de Surco, San Isidro, San Miguel, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Borja, Miraflores, Jesús María, Lince, La Molina y Barranco.

Asimismo, según el informe técnico N°2 del INEI (junio, 2018), el 43.8% de las familias limeñas tiene como integrantes un adulto mayor.

Dado este panorama consideramos propicio examinar la posibilidad de iniciar un negocio especializado en la venta de productos y servicios para el cuidado del adulto mayor, el cual contribuirá a mejorar la calidad de vida de éstos, permitiéndoles alcanzar un mayor grado de independencia y una vida plena.

Se ha observado que, en el caso de Lima Metropolitana, la oferta de productos destinados a mejorar la calidad de vida del adulto mayor se encuentra muy atomizada en distintos establecimientos de la capital. Debe anotarse que una oferta reducida se encuentra en establecimientos como farmacias, centros ortopédicos, tiendas virtuales, hospitales u otros.

Si bien el aumento sostenido de la esperanza de vida en el Perú en los últimos años como consecuencia de las mejoras en políticas de salud pública y mejoras en el

desarrollo económico del país han contribuido en la calidad de vida de las personas, es innegable que la tercera edad trae consigo cambios en la vida de las personas a nivel físico, emocional y fisiológico que impactan en su rol en la sociedad. Por lo expuesto, se considera que existe un mercado atractivo para la implementación de un plan de negocio especializado en el adulto mayor.

1.2 Idea de Negocio

Implementar una tienda física y virtual para el cuidado del adulto mayor ambientada con un estilo que transmita vitalidad, seguridad y confianza. Esta tienda estará especializada en la comercialización de productos y servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida del adulto mayor del nivel socioeconómico (NSE) A y B de Lima Moderna.

Nuestros clientes potenciales serán adultos mayores de 60 años y tutores de adultos mayores que por su condición física no puedan desplazarse o adquirir un producto.

La idea de negocio planteada se validará a través de un estudio de mercado, esto de acuerdo con el marco económico, social y legal en el que se desarrolla la población adulta mayor en Lima Moderna.

De igual forma, la implementación de una tienda física y virtual para el adulto mayor deberá ser contrastada en base a los gustos, preferencias y necesidades actuales del adulto mayor, lo que nos definirá el portafolio de artículos y servicios orientados a los distintos tipos de adulto mayor.

Asimismo, el estudio de mercado será un factor determinante en la creación de los canales de venta con los que deberá contar este negocio. Se validará la opción de contar con dos canales de venta, uno físico y otro virtual asociado a una página web y redes sociales que permitirán el acceso a catálogos virtuales, servicio técnico interactivo, delivery con el menor tiempo de entrega y servicio post-venta.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica de una tienda especializada en la venta de productos y servicios para el cuidado del adulto mayor de los niveles socioeconómicos A y B.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar e identificar las necesidades de productos y servicios especializados para el cuidado del adulto mayor.
- Establecer la demanda potencial de adultos mayores que viven en Lima moderna de los niveles socio económicos A y B de la zona 7.
- Definir las acciones estratégicas para llevar a cabo la idea de negocio.
- Elaborar el plan comercial que brindará los lineamientos para alcanzar los objetivos en ventas y la estructuración de un presupuesto anual para este negocio.
- Elaborar el plan operacional que permitirá alcanzar los objetivos y metas a corto plazo.
- Evaluar la viabilidad económica y evaluación de riesgos del plan de negocio.

1.4 Alcance, contribución y limitaciones

1.4.1 Alcance

El plan de negocio está dirigido a determinar la viabilidad de un espacio dedicado a ofrecer productos para el cuidado del adulto mayor, los cuales serán ofrecidos a los adultos mayores que requieran tener una vida más activa con la finalidad de retrasar las afecciones degenerativas propias del adulto mayor, y a tutores que tienen a cargo adultos mayores con problemas fisiológicos o patológicos que les dificulte realizar sus actividades con normalidad. El estudio será realizado en la zona 7 de Lima moderna, teniendo como objetivo a los adultos mayores y/o tutores de adultos mayores pertenecientes al NSE A y B.

1.4.2 Contribución

El presente trabajo pretende contribuir con:

- Una propuesta que atraiga al desarrollo de negocios enfocados en mejorar la salud y prevenir enfermedades del adulto mayor en el Perú.
- Ofrecer artículos y servicios que mejoren la calidad de vida de los adultos mayores y por consiguiente faciliten su convivencia al lado de sus familiares o tutores, a pesar de los problemas médicos o fisiológicos que se presentan a esta edad.
- Mejorar la experiencia de compra a través de un formato de tienda ambientada al adulto mayor, que mejore la percepción actual de compra de este tipo de productos en establecimientos convencionales tipo ortopedias y farmacéuticos.

- Revalorizar la condición de las personas de la tercera edad, resaltando que a través de ellos se construye una experiencia de vida para las siguientes generaciones.
- Introducir en el mercado peruano productos y servicios innovadores y acercar al adulto mayor con la tecnología en el proceso de compra.

1.4.3 Limitaciones

El presente plan de negocios presenta las siguientes limitaciones:

- Información financiera de negocios similares en el mercado peruano que permitan conocer la rentabilidad del modelo de negocio.
- La investigación no comprende data ni análisis de información de adultos mayores ubicados en las provincias del Perú.
- No se tiene datos exactos del uso de tecnología de compras online del adulto mayor en el Perú.
- Al inicio de la investigación del proyecto de plan de negocio, no existía un competidor directo de venta de productos para el adulto mayor en el mercado nacional, sin embargo, en el 2018 surgió un formato de tienda virtual en el distrito de Magdalena del Mar.

CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la modalidad de investigación a emplear para la recopilación de información primaria y secundaria; el tipo de investigación a seguir y las herramientas a emplear para su posterior análisis.

Para ello, se iniciará la investigación con la revisión de fuentes secundarias que nos permita un conocimiento más profundo de la población objetivo y del mercado actual en el que se desarrollará el presente plan de negocios; y la fuente primaria que nos permitirá conocer de primera mano los gustos, preferencias y necesidades actuales del adulto mayor, así como validar la idea de negocio y propuesta de valor a ofrecer.

La modalidad de investigación será de tipo mixta, y se iniciará con la investigación cualitativa, la cual será desarrollada a través de entrevistas a profesionales de salud con trato directo a adultos mayores y con adultos mayores con movilidad limitada, seguidamente se realizarán 02 focus groups con adultos mayores y tutores de adultos mayores.

La investigación cuantitativa, involucrará la evaluación de la idea de negocio y la intención de compra por el consumidor final.

2.1 Modalidad de Investigación

Para el desarrollo del presente plan de negocio se seguirá una metodología de investigación mixta: cualitativa y cuantitativa.

Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en como suceden las cosas y de forma natural, interpretando fenómenos de acuerdo con la muestra de personas presentes en una investigación.

Hernandez, Fernández y Baptista (2010) señalan que la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en el análisis estadístico y medición numérica para investigar teorías y establecer patrones de comportamiento.

En este trabajo, la investigación cualitativa será de tipo interactivo y se llevará a cabo a través de la investigación etnográfica la cual combina la observación participativa a través de entrevistas con especialistas, entrevistas de profundidad y focus group; y la observación no participativa a través de estudios de caso de modelos de negocio similares a esta investigación, con lo cual se puede conseguir una gran cantidad de información sobre las variables estudiadas.

La investigación cuantitativa será de tipo experimental y no experimental. La primera a través de test de concepto e intención de compra del cliente y consumidor final que permitirá validar la idea de negocio y determinar oportunidades de mejora.

La parte no experimental será de tipo correlacional a fin de verificar el efecto producido por la acción de las variables independientes sobre la variable dependiente (venta); y descriptiva al analizar cualidades y atributos de la población para adultos mayores y/o tutores que son parte del estudio.

2.2 Tipo de Investigación

El presente modelo de negocio representa un tipo de investigación descriptiva y correlacional al analizar información escrita de variables económicas, sociales, demográficas, atributos, rasgos y cualidades del público objeto de estudio adultos mayores y/o tutores en función de la variable venta (productos y servicios).

2.3 Formulación del esquema de trabajo

La tabla 2.1 presenta la estructura de este trabajo.

Tabla 2.1: Formulación del esquema de Trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la realidad en el mercado con respecto a bienes y servicios ofrecidos para el adulto mayor. - Identificar las condiciones para la implementación de una tienda de productos y servicios para el adulto mayor. - Determinar los principales elementos de justificación para el plan de negocios. 	Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> - Averiguar en sitios web o redes sociales sobre tiendas para el adulto mayor en el exterior. - Verificación de datos estadísticos en INEI, IPSOS. - Revisión de tesis, revistas o artículos relacionados al adulto mayor.
2	Marco Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar sobre las especialidades a las que un adulto mayor suele acudir con mayor frecuencia, como, por ejemplo: geriatría, traumatología, urología, ginecología, nutrición u otro con la finalidad de buscar oportunidades de negocio. 	Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> - Verificación de datos estadísticos en INEI, IPSOS. - Revisión de investigaciones, publicaciones y estudios internacionales con relación al adulto mayor. Fuentes Primarias: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a los especialistas de la salud.

4	Marco contextual	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el tamaño de la población de adultos mayores según nivel socioeconómico. - Investigar sobre las preferencias de los clientes potenciales a fin de soportar la implementación del negocio de tienda de productos y servicios para el adulto mayor. - Conocer los hábitos y presupuesto destinado a la asistencia del adulto mayor. 	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificación de datos estadísticos en INEI. - Entrevistas de expertos obtenidos de artículos en diarios y revistas. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a los especialistas de la salud. - Entrevistas a los adultos mayores y/o tutores. - Focus Group - Encuesta a los adultos mayores y/o tutores.
5	Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el análisis interno y externo para la propuesta de negocio. - Implantar objetivos estratégicos, visión, misión para la matriz EFE del modelo de negocio propuesto. - Definir acciones estratégicas de la matriz EFE mediante la presentación del modelo Canvas del negocio propuesto. - Identificar la existencia de competidores directos y sustitutos en Lima moderna. - Analizar la propuesta de valor de negocios similares. - Evaluar la viabilidad de una tienda de productos y servicios para el adulto mayor en el Perú. 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo Canvas, Matriz EFE, Análisis SEPTE y Cinco fuerzas de Porter. <p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones, revistas y artículos: El Comercio, Gestión - Estudios: Tesis - Informes: INEI, IPSOS - Revisión en buscadores y redes sociales de tiendas de productos para el adulto mayor o similares en el Perú y en el exterior. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas a los establecimientos de negocios similares en Lima. - Llamadas telefónicas a las tiendas de productos para el adulto mayor en el exterior. - Adquirir información y apreciación de clientes de estos establecimientos.

6	Estudio de Mercado	<p>Focus Group / Entrevistas de profundidad a adultos mayores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indagar sobre la apreciación y percepción de los consumidores y/o clientes potenciales sobre la idea de negocio de una tienda de productos y servicios dirigidos al adulto mayor. - Investigar sobre las preferencias de los consumidores y/o clientes potenciales, hábitos, estilo de vida, familia entre otros que nos permita desarrollar una propuesta de valor. <p>Encuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la viabilidad de un plan de negocio de una tienda de productos y servicios para el adulto mayor. <p>Entrevista a Especialistas de la Salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los principales motivos de consulta del adulto mayor y su tratamiento. - Determinar los factores críticos de éxito para la implementación del negocio de tienda de productos para el adulto mayor. 	<p>Focus Group:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis del Focus group <p>Encuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación sobre los resultados. <p>Entrevista a especialistas de la salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de ventajas que proporciona la implementación del negocio de tienda de productos para el adulto mayor. <p>Entrevistas de profundidad a adultos mayores</p>
7	Plan Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el mercado objetivo. - Implantar estrategias a fin de cubrir la demanda insatisfecha y la apertura nuevos mercados. - Identificar la oferta de productos a fin de implementar la tienda de productos para el adulto mayor. - Determinar el portafolio de productos y servicios a comercializar en la tienda. - Evaluar la viabilidad de desarrollar marcas blancas en los productos alimenticios. - Determinar la ubicación de la tienda física. - Definir la infraestructura, diseño de la tienda física y portal web del canal de venta online. 	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de reportes estadísticos del INEI e IPSOS - Revisión de publicaciones, artículos y tesis. - Indagación de costos estimados y características de los servicios de marketing y publicidad de los principales competidores. - Análisis de diseño de logo, imagen de marca. - Análisis de los factores geográficos, demográficos, psicográficos que nos permitan determinar la ubicación de la tienda física. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado realizado por el grupo de tesis.

8	Plan de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar las políticas operacionales. - Elaborar las estrategias operativas. - Definir los indicadores operacionales de los procesos. - Elaborar el plan de acción acorde a la estrategia. - Estimar el volumen de venta de los productos y servicios a ofertar. - Estimar la capacidad de inventario de la tienda. - Identificación, evaluación y selección de proveedores locales y extranjeros. - Determinar los recursos necesarios para la ejecución del plan de operaciones. - Definir y diseñar los procesos de almacenamiento y logística de distribución de productos. - Definir los procesos de post venta. 	<p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado, encuestas y entrevistas a expertos. - Revisión de montos y volúmenes de importación de productos de competidores en bases de datos de aduanas, Sunat o especializadas (Veritrade, ADEX Data trade, euromonitor, Passport, etc.). - Verificación de proveedores en base de datos especializadas en la evaluación de empresas (Lista Clinton, ADEX Data Trade, Sentinel, etc.) <p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de proveedores nacionales y extranjeros de los bienes a ofertar.
9	Plan de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Describir la estructura orgánica de la empresa y el modelo organizacional - Determinar los procesos de reclutamiento, selección. - Definir el perfil de los puestos y funciones. 	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decreto Legislativo N° 1086: ley que regula el régimen laboral de la micro y pequeña empresa.
10	Plan económico - financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio. - Identificar los escenarios de riesgos - Determinar la inversión e indicadores económicos. 	<p>Herramientas financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de indicadores económicos y financieros como VAN y TIR - Evaluación y análisis de escenarios. - Matriz de riesgos, análisis de sensibilidad. - Análisis de flujos económicos y financieros.
11	Análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar análisis y evaluación de riesgos de la cadena de abastecimiento y sus impulsores (Interrupciones, demoras, sistemas, pronóstico, propiedad intelectual, compras, cuentas por cobrar, inventario y capacidad). 	<p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de probabilidad de impacto.
12	Conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar oportunidades de mejora al negocio. 	<p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan comercial y operativo, análisis del entorno, análisis económico y financiero del negocio. <p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de publicaciones, artículos y tesis.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Fuentes de información

Para la implementación del proyecto, es necesario la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias que permitan corroborar la hipótesis planteada.

2.4.1 Fuentes Primarias

Hernández, Fernández y Baptista (1997) indican que, las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano”. Entre las fuentes primarias a emplear, se obtendrá información de primera mano de las entrevistas a especialistas médicos en geriatría, traumatología, ginecología, urología y nutrición. También se efectuarán llamadas o visitas a tiendas de negocios similares dedicados a brindar servicios y venta de productos para el adulto mayor.

Seguidamente, se realizarán dos focus groups para obtener más información de primera mano de los tutores y adultos mayores entre 60 y 70 años.

También se desarrollarán entrevistas a profundidad a adultos mayores que presentan dificultades de movilidad con el objetivo de recabar información de sus necesidades. Por último, se realizará una encuesta a fin de validar la información obtenida y sirva como sustento en la implementación del negocio.

En la Tabla 2.2 se sintetiza la información primaria a considerar en este trabajo.

Tabla 2.2: Fuentes Primarias

Tipo de Fuente	Tipo de Herramientas	Acceso a la información
Fuentes Primarias	Entrevistas semiestructuradas a expertos de la salud	Se realizarán entrevistas estructuradas con la finalidad de conocer las principales afecciones del adulto, con qué frecuencia van al médico, que tratamiento es el que suele darse y con quienes van acompañados a sus citas.
	Entrevistas a profundidad	Se realizarán entrevistas a profundidad a adultos de 70 años a más con dificultad de movilidad.
	Focus group	Se realizarán 2 focus group: 1) Adultos mayores en un rango de edad de 60 años a 70 años de los niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna. 2) Tutores de adultos mayores de los niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna.
	Encuestas de concepto e intención de compra	Se tomará una muestra de 384 adultos mayores entre 60 años a 70 años del sector A y B.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Fuentes Secundarias

De igual forma, Hernández, Fernández y Baptista (1997), consideran a las fuentes secundarias al “reprocesamiento de información de primera mano”; es decir revisiones de compilaciones, resúmenes y listados de referencias.

Las fuentes secundarias para el presente plan de negocios estarán compuestas por revisiones de libros, publicaciones, artículos de revistas, diarios y sitios web especializados en el adulto mayor. También se incluyen resúmenes de investigaciones, estudios y tesis de universidades locales y del exterior, además de reportes estadísticos de INEI, IPSOS, etc.

En la Tabla 2.3 se sintetiza la información secundaria a considerar en este trabajo.

Tabla 2.3: Fuentes Secundarias

Tipo de Fuente	Tipo de Herramientas	Acceso a la información
Fuentes Primarias	Publicaciones	Libros, revistas, artículos, tesis, informes, etc.
	Estadísticas Nacionales	INEI, IPSOS
	Sitios web	Relacionados al cuidado del adulto mayor

Fuente: Elaboración propia

2.5 Descripción de las principales herramientas

- a) **Las 5 fuerzas de Porter:** Permite establecer las condiciones en que se encuentra la empresa en base a su entorno competitivo, sustitutos de productos y servicios para el adulto mayor, pricing, el poder de acuerdos con los proveedores y competencia por el dominio del mercado.
- b) **Análisis SEPTTEG:** Este tipo de análisis vincula aspectos relacionados al entorno general que pueden influir de manera directa o indirecta al modelo de negocio para la venta de productos y servicios para el adulto mayor en temas socioculturales, económicos, político – legales, tecnológicos, ecológicos y geográficos.
- c) **Modelo Canvas:** Nos permitirá esquematizar el modelo de negocio aplicable a este tipo de organización describiendo de forma lógica la segmentación de clientes objetivos, la propuesta de valor, el canal de comunicación y ventas, la

relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos, actividades y socios claves para el negocio; y estructura de costos que tendrá la empresa.

- d) **Benchmarking:** Es una herramienta que nos permitirá comparar los modelos de negocio actuales de aquellas tiendas que brinden productos y/o servicios similares a nuestro plan de negocios. Esta comparación referencial tomará como punto de partida las mejoras continuas y buenas prácticas de aquellas empresas y nos permitirá desarrollar un modelo de negocio con mejor desempeño en la implementación de la tienda para el adulto mayor.
- e) **Matriz de evaluación del factor externo (EFE):** Nos va a permitir evaluar los factores críticos del entorno tales como, oportunidades y amenazas del tipo económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y de competitividad para la tienda del adulto mayor, con el fin de formular una estrategia que nos permita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

2.6 Descripción de metodologías

2.6.1 Metodología de investigación

Para el desarrollo del presente plan de negocios se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa, para esto será necesario hacer un estudio a expertos en la salud, adultos mayores y tutores de los mismos.

Este estudio nos permitirá conocer el tamaño de mercado para este tipo de productos y servicios.

2.7 Metodología utilizada en el análisis del perfil del cliente

2.7.1 Metodologías de entrevistas semiestructuradas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a profesionales de diferentes ramas de la salud relacionadas con el adulto mayor, tales como: geriatría, traumatología, psicología, nutrición, ginecología y urología a fin de realizar preguntas abiertas siguiendo una guía con los temas a cubrir. Lo anterior con el objetivo de recabar información sobre las necesidades fisiológicas, emocionales y materiales que presentan

los adultos mayores y los aspectos conductuales que los caracterizan, así como conocer las principales recomendaciones de los especialistas.

2.7.2 Metodología de entrevistas de profundidad

Para este tipo de metodología se realizarán 6 entrevistas a adultos de 70 años a más con dificultad de movilidad, para la cual se utiliza la técnica de manera presencial con el entrevistado, con el fin de recopilar y verificar la aceptación de la idea de negocio a través de un guion elaborado, en el cual se plasman todos los puntos a desarrollar en el estudio, con el fin de controlar dispersiones, extravíos y pérdida de tiempo con el entrevistado.

2.7.3 Metodología de focus group

Para esta investigación se realizarán 2 entrevistas de grupo o “focus groups”. En el primero de ellos se reclutarán a adultos mayores entre 60 y 70 años pertenecientes a NSE A y B de Lima moderna, mientras que en el segundo Focus group se reclutarán Tutores de adultos mayores pertenecientes al NSE A y B.

Con fines prácticos, se ha determinado la zona 7 conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, por ser las que concentran la mayor cantidad de adultos mayores de Lima Moderna.

Los criterios de inclusión para la selección de participantes a considerar en el primer focus group son los siguientes: rango de edad entre 60 y 70 años, autovalentes físicamente e independientes económicamente, que residan actualmente en alguno de los distritos de la zona 7 de Lima Moderna y pertenezcan al NSE A o B. Para el segundo focus, los participantes no tendrán un rango de edad definido, deberán tener en la actualidad la tutoría de al menos un adulto mayor perteneciente al NSE A o B y que resida en alguno de los distritos de la zona 7 de Lima Moderna.

Ambos focus groups tienen por finalidad recibir retroalimentación sobre el concepto de negocio planteado.

En la tabla 2.4, se resumen las metodologías del focus group:

Tabla 2.4: Resumen de metodología del Focus group

Nro. de Focus Group	Tipo	Edad	NSE	Localidad	Condición económica del adulto mayor	Condición física del adulto mayor
1	Adultos mayores	60 -70 años	A y B	Lima Moderna (Zona 7)	Independiente	Autovalente
2	Tutores de adultos mayores	Sin restricción de edad	A y B	Lima Moderna (Zona 7)	Dependiente	No autovalente

Fuente: Elaboración propia

2.7.4 Encuestas de concepto e intención de compra

Esta metodología de investigación cuantitativa es de tipo probabilístico y tiene como objetivo brindar una descripción concreta y precisa del concepto de negocio que se está proponiendo, así como evaluar el portafolio de productos a proponer basado en la intención de compra de nuestro público objetivo. Para ello, se realizará un análisis correlacional con el que se relacionará las variables asociadas con la decisión de compra de productos y servicios para el adulto mayor.

○ Población/muestra

Adultos mayores del nivel socioeconómico A y B de Lima Moderna. En esta etapa se realizará una revisión de la cantidad de adultos mayores por distrito. Para ello, se considerará a los adultos mayores que residan en la zona 7 de Lima Moderna, que comprende a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina y se contabilizará como si fueran el 100% de nuestra población a fin de estimar la cantidad de muestra a encuestar.

○ Determinación de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula para varianzas desconocidas:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde N es el tamaño de la población de adultos mayores que residen en distritos considerados como de NSE A y B de Lima moderna (zona 7) que

ascendería a 155,308 adultos mayores, según estimaciones de la población por edades simples y grupos de edad, departamento, provincia y distrito 2019 de la Oficina General de Tecnologías de la Información del Ministerio de Salud.

Z es el valor del estadístico a utilizar para valorar una estimación con una confiabilidad del 95% (intervalo de confianza), obteniendo como valor de $Z=1.96$.

Los valores de “p” y “q” tomarán los valores de 0.5 para variables cualitativas a fin de maximizar el factor de proporción entre p y q.

e, es el error considerado por el investigador, que para nuestro caso será del 5%.

Bajo esas consideraciones, en valor de n sería de 384 personas a encuestar.

CAPITULO 3. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presenta el marco conceptual, donde se definirán los términos de adulto mayor y tutor del adulto mayor, que se citará a lo largo del presente plan de negocio. Asimismo, se cita la clasificación del Ministerio de Salud (MINSA) para los adultos mayores que se sub-dividen en 3 grupos: Persona adulta mayor autovalente, persona adulta mayor frágil y persona adulta mayor dependiente o postrada.

Seguidamente, se describen los beneficios legales según la Ley N° 30490, ley de la Persona Adulta Mayor y su reglamento, y finalmente se realiza una investigación de cómo está la salud de los adultos mayores en el Perú, se describen sus principales problemas, cambios y enfermedades más frecuentes.

3.1 Definición

3.1.1 *Adulto mayor*

Según el glosario del Informe Mundial sobre el Envejecimiento y la Salud (OMS, 2015), se define persona mayor como: “Persona cuya edad ha superado la esperanza de vida media al nacer”

La Unidad de Envejecimiento y Salud de la Organización Panamericana de la Salud, considera “mayor” cuando: “Una persona alcanza la edad de 60-65 años, independientemente de su historia clínica y situación particular”

En el Perú, de acuerdo con la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor (2016), se considera persona adulta mayor: “A aquella que tiene 60 o más años”.

Para el presente trabajo, se va a considerar persona adulta mayor a aquella que tiene 60 años o más, de acuerdo con lo contemplado por la Ley peruana.

3.1.2 *Tutor del adulto mayor*

Según la definición de la Real Academia española el tutor es, “la persona que ejerce la tutela”; así misma tutela es definida como la “autoridad que en defecto de la paterna o materna, se confiere para cuidar de la persona y los bienes de aquel que, por minoría de edad o por otra causa, no tiene completa capacidad civil”.

Este plan de negocios considerará al tutor del adulto mayor a la persona responsable de salvaguardar la integridad física de la persona que tiene a su cargo y tiene la capacidad de administrar los bienes que posee.

3.2 De la Clasificación

En el año 2005 el MINSA a través de los lineamientos para la atención integral de salud de las personas adultas mayores estableció tres grupos, en términos de su capacidad funcional:

- (i) **Persona adulta mayor autovalente:** “Es aquella persona adulta mayor capaz de realizar las actividades básicas de la vida diaria que son las actividades funcionales esenciales para el autocuidado (comer, vestirse, desplazarse, asearse, bañarse y continencia) y las actividades instrumentales de la vida diaria (cocinar, limpiar, realizar tareas o trabajos fuera de casa o salir de la ciudad). Se considera que el 65% de los adultos mayores tienen esta condición”. (Ministerio de Salud, 2005)
- (ii) **Persona adulta mayor frágil:** “Se define como aquella que tiene algún tipo de disminución del estado de reserva fisiológico y/o factores sociales asociados con aumento de la susceptibilidad a discapacitarse y a presentar mayor morbilidad y mortalidad. Se considera que el 30% de los adultos mayores que viven en la comunidad tienen esta condición”. (Ministerio de Salud, 2005)
- (iii) **Persona adulta mayor dependiente o postrada:** “Se define a aquella persona que tiene una pérdida sustancial del estado de reserva fisiológico, asociada a una restricción o ausencia física o funcional que limita o impida el desempeño de las actividades de la vida diaria, se considera que entre el 3% a un 5% de personas mayores que viven en la comunidad se encuentran en esta condición”. (Ministerio de Salud, 2005)

Cabe precisar que la clasificación anterior ha sido actualizada en el reglamento de la Ley N° 30490, Ley de la persona adulta mayor (2018), en donde se modifica la terminología utilizada a:

- A. Persona Adulta Mayor independiente
- B. Persona Adulta Mayor dependiente parcial
- C. Persona Adulta Mayor dependiente total

Para la presente investigación se considerará la clasificación del 2005 del Ministerio de salud (MINSA) por contener terminología de fácil entendimiento.

3.3 Requerimientos del Adulto Mayor

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), durante los últimos años la población adulto mayor ha venido incrementándose de forma acelerada, llegando en la actualidad a representar un 10,7% de la población total en el Perú. Esto supone pensar que a medida que pasa el tiempo los adultos mayores van adquiriendo mayor importancia y protagonismo dentro de la sociedad en la que vivimos. A medida que esto va ocurriendo, las necesidades y requerimientos del adulto mayor vienen tomando mayor relevancia en el mercado. Una expectativa de vida más larga genera a su vez la apertura de nuevos mercados y una preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida, la cual es definida como “la manera en que el individuo percibe el lugar que ocupa en el entorno cultural y en el sistema de valores en que vive, así como en relación con sus objetivos, expectativas, criterios y preocupaciones. Todo ello matizado, por supuesto, por su salud física, su estado psicológico, su grado de independencia, sus relaciones sociales, los factores ambientales y sus creencias personales” (Foro Mundial de la Salud, 1996)

En la Tabla 3.1, se precisan los requerimientos y necesidades del adulto mayor de acuerdo con el foro antes indicado.

Tabla 3.1: Requerimientos del adulto mayor

Aspecto	Requerimientos
Salud física:	El adulto mayor requiere un monitoreo cercano de su salud, debe ser informado de tratamientos farmacológicos y alternativos que le permitan mantener un estado de salud óptimo, debe recibir asesoría en los cuidados personales y hábitos de aseo que debe seguir, ser informado de actividades físicas y de formas de alimentación saludable que contribuyan a mejorar su estilo de vida.
Salud mental y relaciones sociales:	Es importante que el adulto mayor se mantenga activo físico y mentalmente, ya que esto le permitirá mantener un equilibrio en su salud mental. La relación que mantenga con sus círculos sociales también influirá en su autoestima, al sentirse valorado y útil para la sociedad; asimismo, una buena comunicación con amigos, familiares y su comunidad en general, mejorará su lado afectivo. A nivel laboral, un adulto mayor que se mantenga activo podrá lograr una estabilidad económica que le permita valerse por sí mismo y mantener su autonomía personal.
Necesidad de independencia:	Con el paso de los años, los adultos mayores demandan un mayor grado de dependencia de sus parejas y/o familiares, esto ocasionado por un mal funcionamiento físico o biológico que restringe su movilidad, limita sus actividades diarias o por requerir de algún tratamiento médico no ambulatorio, por lo que resulta de interés, conocer los mecanismos o métodos de prevención para

	una vida saludable y reducir así, el grado de dependencia en una etapa temprana del envejecimiento.
Integración en la sociedad:	Conforme avanza la edad, el adulto mayor afronta más inconvenientes en la realización de sus actividades cotidianas. El desplazarse dentro del hogar se convierte en un espacio con muchos peligros. Asimismo, se genera un mayor número de barreras físicas como el desplazamiento por calles o uso de medios de transporte. De igual forma, se presenta la pérdida del compañero(a) del adulto mayor lo que genera soledad y depresión en ellos. Todos estos cambios actualmente son ajenos a la sociedad, y demandan apoyo en la realización de planes y asesoramiento frente a estas problemáticas que vienen incrementándose con el aumento de la población adulta.
Factores ambientales y creencias:	El entorno físico del adulto mayor juega un papel fundamental en su vida diaria, motivo por el que debe ponerse especial atención al nivel de participación que se le brinda en él, asimismo, el grado de seguridad física de su entorno doméstico contribuirá a un menor riesgo de lesiones; la seguridad económica también brindará mayores oportunidades a adquirir un grado de atención social y sanitaria de mejor nivel, por lo que existe interés en servicios sociales que brinden asistencia al adulto mayor, ayuda a domicilio, servicios de alojamiento, casas de reposo o albergues, muchos de los cuales en la actualidad, no reciben la debida vigilancia, por lo que no se puede precisar el grado de calidad que brindan.

Fuente: Adaptado de Foro Mundial de la Salud (1996). La gente y la salud (p. 386)

3.4 Beneficios legales de los adultos mayores

Actualmente, en el Perú, los beneficios legales del adulto mayor se encuentran definidos en la Ley N° 30490 (2016), en la que se mencionan los derechos y deberes de la familia y del estado para el adulto mayor. En los derechos se precisa que el Estado le garantiza al adulto mayor una vida digna, plena, independiente, autónoma y saludable. Así mismo lo protege de cualquier discriminación relacionada a su edad, le brinda igualdad de oportunidades y acceso a la justicia. Respecto a los deberes del grupo familiar del adulto mayor se debe brindar una atención integral e integrada que cubra sus necesidades y se encuentre dentro de las posibilidades de la familia. Dentro de estos deberes la familia debe atender las necesidades de salud, vivienda, alimentación y recreación. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

Dentro de los beneficios que el Estado le proporciona al adulto mayor se encuentran los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (CIAM), en que le brindan servicios que contribuyen al desarrollo cognitivo, físico, social y emocional. Dentro de las funciones primordiales de estos centros se tienen, la promoción de estilos de vida saludables, desarrollo de generación de ingresos y emprendimientos. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

Este servicio se realiza en coordinación con instituciones públicas o privadas según la jurisdicción donde se encuentran permitiendo la integración de los adultos mayores para que participen en actividades culturales, sociales, deportivas, educativas,

económicas y de orientación legal para el cumplimiento de sus derechos; así como la promoción de la salud a través de campañas de despistaje o de control rutinario. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

Otros de los establecimientos que regula el Estado son los Centros de Atención para Personas Adultas Mayores – CEAPAM, que pueden ser privados o públicos y brindan servicios de atención básica, integral y especializada a adultos mayores, cuando estos se encuentren en situaciones de riesgo debido a su condición económica, requieran medidas de protección ante situaciones de violencia o presenten alguna dependencia o estado de fragilidad. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016) Estos centros de atención están divididos dependiendo de la necesidad de la persona en:

- Centros de atención residencial: Ofrecen servicio de residencia las 24 horas del día, alimentación, evaluación integral anual, actividades culturales, atención y cuidado. (El Peruano, 2018)
- Centros de atención de día: Ofrecen servicios de atención al adulto mayor durante el día. (El Peruano, 2018)
- Centros de atención de noche: Ofrecen servicios de atención al adulto mayor durante la noche. (El Peruano, 2018)

Cabe precisar que a marzo 2019 solo habrán 20 CEAPAM acreditados en todo el país, de los cuales 16 están en Lima; los otros 4 en El Callao, Huamanga, Huancavelica y Cajamarca. La mayoría son de origen privado. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2019)

Asimismo, la Ley N° 30490 y su reglamento dictan lineamientos para la atención de los adultos mayores en diferentes materias, las que se precisan a continuación:

En materia de salud: Tiene la finalidad de brindar servicios especializados y de atención integral en los establecimientos de salud, en función de la situación médica del adulto mayor, los cuales pueden ser:

- Persona adulta mayor independiente
- Persona adulta mayor dependiente social
- Personal adulta mayor dependiente total

Así mismo el adulto mayor también tiene a su alcance los programas de salud promocionados por el MINSA, entre ellos se encuentran los “TAYTA WASI” en el cual se proporciona tanto el servicio social ambulatorio, como los servicios de salud.

En estos se atienden los principales problemas de salud en la población adulta mayor. (Ministerio de Salud, 2014)

En materia de seguridad social: Promueve oportunidades laborales o de emprendimiento, capacita y genera empleos a adultos mayores a través de entidades gubernamentales. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

En materia de educación: el Ministerio de Educación promueve y capacita a los adultos mayores en aspectos de tecnología de la información, comunicación no verbal, ayuda psicológica, talleres lúdicos, entre otros. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

En materia de turismo: el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de organismos del estado o privados genera actividades turísticas de recreación para las personas adultas mayores. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016)

Asimismo, el Estado promueve y establece planes de promoción cultural y de deporte dirigidos a adultos mayores en pro de un envejecimiento saludable.

Finalmente, el adulto mayor goza de una atención preferencial y prioritaria en las instituciones públicas y privadas en donde acude para recibir algún servicio, este beneficio se encuentra enmarcado en el artículo 30 de la Ley N° 30490.

3.5 Envejecimiento saludable

De acuerdo con un informe de la Organización Mundial de la Salud - OMS (2015), el término “envejecimiento saludable” se refiere a un estado carente de enfermedades, que diferencia a los individuos saludables de los no saludables. El proceso de envejecimiento saludable es distinto en cada persona ya que se puede ir presentando mas o menos favorable a lo largo de los años dependiendo del acceso a asistencia sanitaria, alimentación optima o si viven en un entorno apacible. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

Según el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores (PLANPAM 2013-2017), el envejecimiento saludable implica tener un confort social, físico y psíquico en adultos mayores, a través de una mayor calidad en los servicios y atención socio sanitarios, mejora en la disponibilidad de alimentos y calidad nutricional y facilidades para una mejor vida armoniosa dentro del vínculo familiar y allegados.

3.6 Salud de los adultos mayores en el Perú

El deterioro en la salud de los adultos mayores es cuantificado tanto por las enfermedades crónicas que padecen así como, el momento en que estas se presentan y los acompañaran a lo largo de toda su vida, ya que suelen ser de larga duración y de progresión lenta. La OMS ha identificado las principales enfermedades crónicas del adulto mayor como: las cardíacas, los infartos, el cáncer, enfermedades respiratorias y la diabetes. Adicionalmente, estas enfermedades muestran diferencias cuando se analizan por género; en el Informe Técnico N° 2 sobre la situación de la población adulta mayor publicado por el INEI en junio-2019 muestra que el 82.1% de adultos mayores que viven en Lima Metropolitana del género femenino reportó tener una enfermedad crónica versus un 67.2% de adultos mayores de género masculino.

Un factor que influye en la salud de los adultos mayores es el rechazo para asistir a establecimientos de salud; ya que suelen considerar que esto no es necesario y prefieren optar por remedios alternativos los que son auto recetados. (INEI, 2019)

3.6.1 Problemas de salud frecuentes en el adulto mayor en el Perú

Según la OMS los problemas más frecuentes en el adulto mayor traen consigo un deterioro en la salud mental y física, estos se manifiestan en cambios progresivos clasificados en 3 aspectos:

a) Aspectos Cognitivos

La función cognitiva comienza a reducirse y dificulta la capacidad de realizar tareas como restituir, dirigir, reestructurar y adelantar en forma activa capacidades de aprendizaje y pérdida de memoria hasta llegar a la demencia senil o Alzheimer.

Los cambios en las funciones cognitivas primarias presentan un deterioro en el nivel de procesamiento de información, conocimiento, lenguaje, así como la memoria, que se va reducido progresivamente con el paso de los años, alterando el normal desempeño del individuo. Dada esta condición, el uso de instrumentos, herramientas o juegos de entretenimiento que ejerciten la actividad mental, son de mucha ayuda para el retraso del deterioro cognitivo y así mismo se podría evitar o alargar el desarrollo de incapacidades cognitivas superiores, tales como demencia, amnesia o trastorno de ansiedad (Organización Mundial de la Salud , 2017).

b) Aspectos Físicos y Biológicos

En esta etapa las articulaciones tienen varias restricciones tales como, la ausencia de movilidad posibilita la presencia de artrosis, desgarró de ligamentos y distensiones musculares.

- Cambios fisiológicos en el adulto mayor

Con el pasar de los años, los adultos mayores presentan cambios fisiológicos progresivos que aumentan la probabilidad de generar enfermedades crónicas, aumentando su vulnerabilidad.

Esto se puede precisar en el Informe Técnico N° 2 sobre la situación de la población adulta mayor publicada por el INEI en junio-2019, en donde el 76.2% de la población adulta mayor presentó un problema de salud crónico (Artritis, hipertensión, asma, reumatismo, diabetes, TBC, colesterol entre otros). Asimismo, el 49.1% de adultos mayores en el país han presentado sintomatologías o malestares y el 34.6% ha padecido una enfermedad o accidente. En comparación con el mismo trimestre del año anterior se presenta un incremento de sintomatologías o malestares en un 3% y en las enfermedades o accidentes un crecimiento de 1.3% (INEI, 2019).

- Cambios en la función inmunológica

Con la vejez, disminuyen las barreras inmunológicas de las personas, lo que las vuelve más vulnerables a contraer ciertas enfermedades.

Este deterioro en el sistema inmunológico del adulto mayor también puede repercutir en el momento de combatir alguna enfermedad, ya que sanarse demora más de lo habitual, debido a una menor cantidad de células de defensa.

Los complementos nutricionales ayudan a reforzar el sistema inmunológico de los adultos mayores sin la necesidad de ingerir alimentos que comprometan su digestión, siendo una buena alternativa para elevar su calidad de vida. (INEI, 2019).

- Cambios en las funciones de movimiento

Los niveles de masa muscular e infiltración de grasa alcanzará un máximo nivel entre la segunda y cuarta década de la vida de una persona. Posteriormente, se genera una disminución en estos niveles lo que ocasionan una menor capacidad para generar fuerza muscular, la cual aumenta progresivamente provocando caídas y fragilidad. Esta

condición si bien no es propia de los adultos mayores, aumenta progresivamente con los años, ocasionando disminución de la fuerza, mayor dificultad para movilizarse, realizar actividad física, entre otros que podría aminorarse con la utilización de dispositivos facilitadores de movilidad como ayudadores para sentarse en la cama, auxiliares de sillón para ponerse de pie, bastones ergonómicos o inclusive suplementos alimenticios que coadyuven a evitar la pérdida de masa muscular.

Según en el Informe Técnico N° 2 antes referido, el 46,9% de la población adulta mayor tienen una discapacidad, de los cuales un 33% corresponde a personas de 71 años a más.

Debe anotarse que el 51,8% de las personas con discapacidad pertenece al sexo femenino, mientras que el 42.3 % al sexo masculino.

Asimismo, se evidencia una mayor presencia de personas con discapacidad en zonas rurales, en contraste con zonas urbanas.

Según el INEI (2019) las principales discapacidades que afectan a la población adulta mayor se relacionan con el uso de brazos y piernas (32.9%). (INEI, 2019).

- Cambios en las funciones sensoriales

Las funciones sensoriales tales como la visión, audición, tacto, gusto y olfato presentan deterioro a lo largo de la edad del adulto mayor. Usualmente, se ven caracterizadas por la disminución de la visión y audición, ocasionando dificultades en la comunicación y comprensión de información, restándole autonomía a la persona y un posible aislamiento que puede terminar en depresión.

Estas condiciones podrían verse reducidas con la ayuda de aparatos auditivos que amplifican sonidos para problemas de audición y gafas graduadas para correcciones visuales.

Según en el Informe Técnico N° 2 antes referido, el 14.3 % de la población adulta mayor presenta una discapacidad visual o tiene dificultad para ver, mientras que el 12% de la población adulta mayor presenta discapacidad de audición.

Los adultos mayores de sexo masculino que tienen una discapacidad visual son un 18.4%, mientras que en el sexo femenino la dificultad de visión representa un 10.8%. Asimismo, los adultos mayores de sexo masculino que tienen discapacidad de audición son un 15.7%, mientras que en el sexo femenino la dificultad de audición representa un 8.8% (INEI, 2019).

- Cambios en la función de la piel

Los cambios en la piel son el síntoma más visible del adulto mayor, lo cual tiene relación con la genética propia de cada persona, temas nutricionales y medio ambiente, sin embargo, el factor más importante es estar expuesto a los rayos del sol que es de 3 tipos: UVA, UVB y UVC; los UVA y UVB son los que originan un daño más grave a la piel. El primero por el deterioro del ADN y envejecimiento de las células de la piel; el segundo genera un deterioro del ADN en forma directa.

Los cambios producidos en la piel también se pueden deber a motilidad limitada como laceraciones de la piel según el grado de escaras, ocasionadas por la presión ejercida en distintas partes del cuerpo como la espalda o cintura.

Es así que en este plan de negocio se incluye en su portafolio cremas anti-UVA y UVB, cremas acordes a cada tipo de piel, suplementos, colchones anti escaras y pastillas en base a colágeno para generar la reconstitución de células. (MedlinePlus, s.f.)

En la tabla 3.2, se resumen las afecciones del adulto mayor:

Tabla 3.2: Afecciones del adulto mayor

Cambios fisiológicos en el adulto mayor	Principales Afecciones	Producto
Cambios en las funciones de movimiento	Pérdida de masa muscular e infiltración grasa.	Suplementos alimenticios que coadyuven a evitar la pérdida de masa muscular.
	Fracturas por caídas.	Dispositivos facilitadores de movilidad como ayudadores para sentarse en la cama, auxiliares de sillón para ponerse de pie, bastones ergonómicos.
Cambios en las funciones sensoriales	Disminución de audición.	Aparatos auditivos que amplifican sonidos.
	Discapacidad visual.	Gafas graduadas para correcciones visuales.
Cambios en las funciones cognitivas primarias	Deterioro en el nivel de procesamiento de información, conocimiento, lenguaje y memoria.	Instrumentos, herramientas o juegos de entretenimiento.
Cambios en la función inmunológica	Disminuyen las barreras inmunitarias, menor cantidad de células de defensa.	Complementos nutricionales.
Cambios en la función de la piel:	Laceraciones de la piel y escaras.	Cremas anti-UVA y UVB, cremas acordes a cada tipo de piel, suplementos, colchones anti escaras, pastillas en base a colágeno para generar la reconstitución de células.

Fuente: INEI - informe técnico N° 2 sobre la situación de la población adulta mayor

c) *Aspectos Sociales*

El adulto mayor presenta problemas bajo este aspecto debido a posibles problemas familiares causados por tristeza, depresión por el alejamiento de sus seres queridos, viudez y cese de actividades habituales.

La pérdida de parientes cercanos o amigos en los adultos mayores (condiciones sociales) o el declive físico, discapacidades o problemas de salud pueden fomentar una dependencia a familiares y/o tutores que no siempre es bien correspondido y puede generar un grado de sentimiento de soledad, afectando en gran medida su salud mental.

La psicología puede utilizarse para mejorar el estado de salud del adulto mayor. Dentro de las citas con especialistas en psicología pueden incorporarse nuevos hábitos de vida saludable, promover una mejora cognitiva, realizar un trabajo diario en aspectos emocionales, control interno, capacidad de solucionar problemas cotidianos y desarrollo de habilidades sociales.

Según Informe Técnico N° 2 antes inferido, los adultos mayores en condición de actividad laboral representan el 58.2% de la Población Económicamente Activa (PEA), dentro del cual los hombres representan el 69.5% y 48.1% en el caso de las mujeres (INEI, 2019).

3.6.2 *Enfermedades en el adulto mayor*

Existen enfermedades relacionadas al envejecimiento, muchas de las cuales son de larga duración y progresan volviéndose crónicas tales como artritis, artrosis, diabetes, demencia senil, Parkinson, problemas auditivos y visuales, entre otras.

Esto se puede relacionar con un estilo de vida no saludable que se lleva en estos tiempos, que incluyen vida sedentaria, alimentación no balanceada y consumo del tabaco.

Según el Informe Técnico N° 2 antes inferido, el 81.3% de la población adulta mayor femenina presentó algún problema de salud crónico, mientras que en la población masculina el 71.0%.

Por ello, es conveniente optar por actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades en el adulto mayor, enfocadas en reducir el riesgo de adquirir enfermedades y mejora de conductas o hábitos saludables.

Es usual en el Perú que el adulto mayor con algún tipo de problema de salud no acude a un lugar para atenderse formalmente porque no lo ve necesario. El 73.9 % de

adultos mayores opta por remedios caseros o automedicación y el 22.9 % no acude a un lugar adecuado para su edad porque muchas veces el establecimiento de salud no tiene las condiciones adecuadas, no le genera confianza o está alejado, situaciones que complicarían su salud de una manera grave. Estos factores son claves para incrementar los grados de asistencia, previsión y atención (INEI, 2019).

3.6.3 *Nutrición del adulto mayor*

La malnutrición es un problema que suele aquejar a los adultos mayores debido a una deteriorada salud bucodental, así como por pérdidas sensoriales de gusto u olfato que conllevan a que tenga menos deseos de comer. A esto se suma las posibles enfermedades gástricas que pueden afectar al adulto mayor consecuencia del consumo de fármacos. Adicionalmente, el desgaste articular que dificulta el movimiento de la mandíbula y una apropiada masticación y deglución o el propio desplazamiento que le permita preparar sus alimentos. Esta problemática se asocia a un mayor riesgo de enfermedades, caídas, fracturas y hospitalizaciones, las cuales podrían verse reducidas con un seguimiento apropiado de la dieta de los adultos mayores, así como de una ingesta adecuada de alimentos complementarios a su dieta diaria.

En esa línea, según el PLAN-PAM 2013 - 2017, más de un 20% de los hogares peruanos con adultos mayores presentó un déficit calórico, mientras que según el Informe Técnico N° 2, un 22.8 % de los hogares con adultos mayores tiene déficit calórico, siendo mayor en Lima Metropolitana con 28.4%. Sin embargo, es preciso recordar que el estado de malnutrición también se presenta en aquellos con sobrepeso u obesidad, que cada año viene en aumento (INEI, 2019).

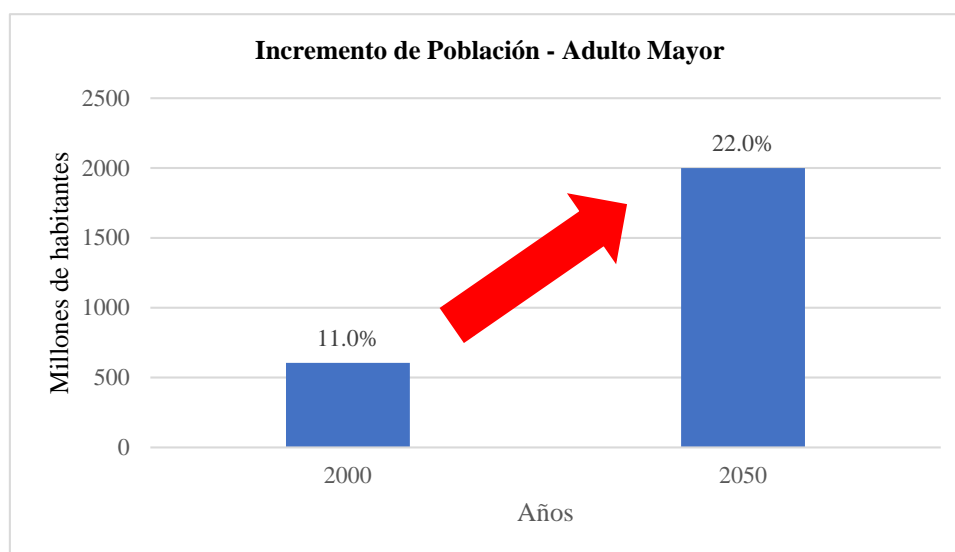
3.6.4 *Calidad de vida del adulto mayor*

El envejecimiento a nivel mundial está creciendo; según la OMS, para el año 2050, el número de adultos mayores se duplicaría; lo que representaría un 22.0% de la población mundial.

Por tanto, es importante entender que el envejecimiento activo como factor importante en la calidad de vida del adulto mayor a medida que envejecen.

En la Figura 3.1, se muestra el incremento de 605 millones a 2000 millones de adultos mayores para el 2050.

Figura 3.1: Incremento de la Población Adulta según la OMS



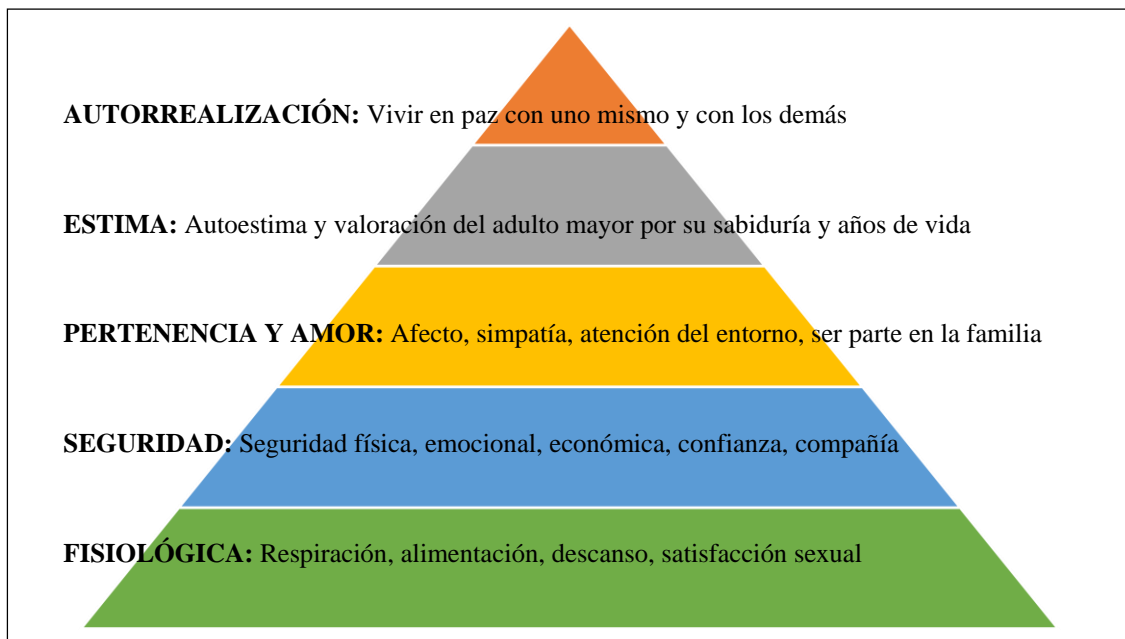
Fuente: OMS – 2018, s.f.

Para la OMS (2018), el mejoramiento de las oportunidades en salud, participación y seguridad del adulto mayor son la base fundamental del envejecimiento activo. Por tanto, desarrollar un envejecimiento activo permitirá aumentar la calidad de vida del adulto mayor; propiciando una participación dentro del núcleo familiar, comunidad y/o en la sociedad.

Por otro lado, a medida que se da el proceso de envejecimiento, las necesidades y prioridades del individuo van cambiando en el tiempo dependiendo de los distintos escenarios donde se desarrollan. En ese sentido, la Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades viene siendo análisis importante dentro del mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor.

En la Figura 3.2, se muestra la pirámide de Maslow modificada, orientada a las principales necesidades básicas del adulto mayor.

Figura 3.2: Pirámide de Maslow para el adulto mayor



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Adaptado de Maslow, Motivación y Personalidad, 1991

3.6.5 Ventajas de una vida activa en el adulto mayor

Con el pasar del tiempo los seres humanos padecemos de alteraciones que se presentan paulatinamente tanto en lo físico como en lo psicológico, sin embargo, estos cambios pueden ser contrarrestados si se lleva una rutina de vida activa.

De acuerdo con la OMS, la actividad física es primordial a fin de mejorar las funciones musculares, cardiorrespiratorias, salud ósea, así como, disminuir el deterioro cognitivo, la depresión y enfermedades no transmisibles (diabetes, cáncer, enfermedades respiratorias y cardiovasculares). En efecto, diversas investigaciones revelan que la práctica física regular, aumenta la habilidad en sus tareas diarias, así como, contribuye a disminuir los riesgos de enfermedades crónicas y bajar la tasa de mortalidad.

Por consiguiente, la actividad física incide en la salud mental dado que, se trabaja la atención, la memoria, ayuda a la autoestima y la autoimagen previniendo la depresión y/o ansiedad.

Por tanto, es beneficioso dedicar al menos 150 minutos a la semana a realizar actividades físicas moderadas aeróbicas o también actividades físicas aeróbicas vigorosas por 75 minutos o a su vez la combinación de ambas.

En el caso de adultos mayores que presenten problemas de movilidad reducida, deben realizar actividades físicas por lo menos 3 a 5 veces por semana a fin de mejorar su equilibrio e impedir caídas y para aquellos quienes su condición física no es la óptima al menos mantenerse físicamente activos en la medida de lo posible.

3.7 Conclusiones

- Se define los términos persona adulta mayor, tutor del adulto mayor y otras definiciones como envejecimiento saludable, calidad de vida, y vida activa que se emplearán durante el desarrollo del presente plan de negocios.
- La propuesta de valor está enfocada en los 3 grandes grupos de adultos mayores, según la capacidad funcional que poseen. Asimismo, el incremento de la población adulta mayor ha generado mayores requerimientos y demanda en el mercado actual; lo cual viene estrechamente relacionado con el mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores.
- Es importante conocer los beneficios que poseen los adultos mayores a través de las leyes y normas decretados por el gobierno peruano. De esta manera se podrá mostrar la situación actual que atraviesan los adultos mayores en calidad de atención, cuidado y protección que brinda el Estado.
- Se define y muestra el concepto de envejecimiento saludable; termino que será relevante dentro de la propuesta de valor, misión, visión, objetivos y estrategia del presente plan de negocios.
- Se ha demostrado que conocer los problemas de salud más frecuentes que aquejan a los adultos mayores de la población peruana, permitirá conocer un aspecto fundamental de la demanda insatisfecha, por consiguiente, generar estrategias que permitan mejorar e incrementar la calidad de vida de los adultos mayores.

CAPITULO 4. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se muestra la situación económica actual del Perú y las proyecciones a corto plazo, así como el tamaño del mercado compuesto por adultos mayores, así como el nivel de ingreso de los niveles socioeconómicos A y B a los que se dirige el presente plan de negocio que nos permita avizorar un mejor panorama del mercado de bienes y servicios. Se presentan también los servicios residenciales (casas de reposo) que se ofrecen a los adultos mayores y los competidores de productos dirigidos al mercado de adultos mayores.

4.1 Contexto Económico Nacional

De acuerdo con el Reporte de inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (marzo 2019), el Perú mantendría un crecimiento moderado en el PBI de alrededor del 4% para los años 2019 y 2020 debido a la producción privada minera, avance de obras de infraestructura, inversión pública y crecimiento del consumo privado.

Para el presente plan de negocios consideramos importante la evaluación de estos indicadores económicos como es el caso del PBI que ayuda a medir el desempeño del país además del PBI per cápita que revela el ingreso del país dividido entre la población, demostrando el nivel de riqueza o bienestar del país en un momento determinado, por lo que las variaciones porcentuales del PBI en los últimos dos años han sido de 2.5% en el año 2017 y de 4% en el año 2018. (Perú21, 2019)

Con relación al comportamiento de la balanza comercial en el primer semestre del año 2019, se observa una reducción de las exportaciones en un 8,1% producto de la disminución del precio y demanda de cobre, oro, productos textiles, joyas y pesca. De igual forma, se prevé un estancamiento de las importaciones, debido a la actual coyuntura interna que se viene dando en la guerra comercial entre USA y China, la cual ha conllevado a una serie de inconvenientes tales como: volatilidad de las bolsas, debilidad del dólar, una pausa en el ajuste monetario de USA e inestabilidad fiscal en las economías desarrolladas, las cuales a su vez han ejercido un alza sobre los metales preciosos y los metales industriales. (BCRP, 2019)

Es importante monitorear el precio de los metales y la volatilidad del dólar para el presente plan de negocios, ya que la mayoría de los productos a comercializar son importados de países como China y Estados Unidos donde se fabrican productos a base

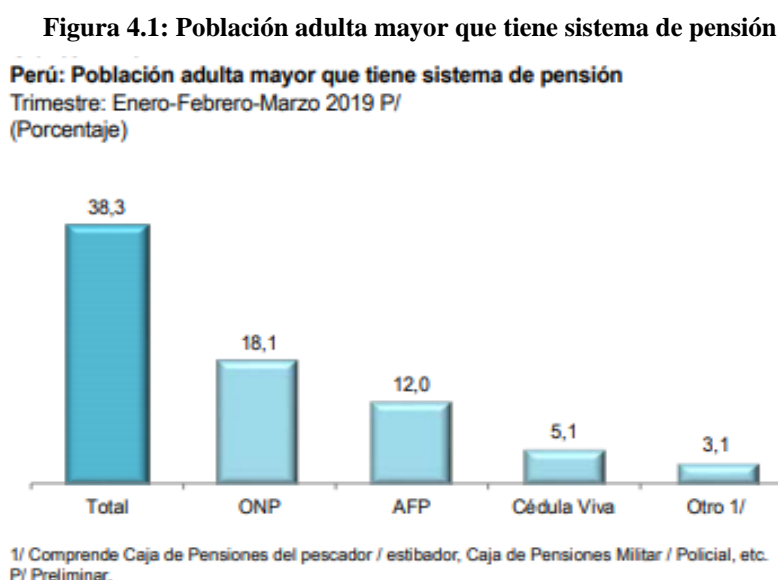
de acero y aparatos tecnológicos respectivamente y por ende estas condiciones podrían afectar los costos de importación.

Entretanto, el número de afiliados a las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) va en aumento; en los últimos doce meses se sumaron al sistema privado de pensiones (SSP) 410,642 nuevos trabajadores, conformando más de 7.1 millones de afiliados, lo que representa un crecimiento del 6% con relación al mismo periodo del 2018 (Diario Gestión, 2019).

Este incremento es consecuencia del crecimiento en el empleo formal en el año 2018, sumado a la preferencia que se tiene por la AFP. Cabe precisar que el SPP es preferido porque no se requiere de un mínimo de años aportando, la rentabilidad generada va a una cuenta personal y la pensión promedio es de S/ 1,050; en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) los aportes van a un fondo común y el afiliado debe tener como mínimo 20 años aportando para que pueda percibir una pensión promedio de S/ 689 (Prima AFP, 2019).

Específicamente si se trata de adultos mayores, durante el primer trimestre del 2019 se registró que sólo el 38.3% están afiliados al SPP, conformado por los afiliados a la ONP que representan 18.1%, 12.0% de afiliados a la AFP, 5.1% a la cédula viva y 3.1% a otros; mientras que el 61.7% no dispone de un sistema de pensión. (Informe técnico situación de la población adulto mayor, 2019).

En la figura 4.1 se detalla la población adulta mayor que tiene sistema de pensión:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

La rentabilidad producida por las gestoras de fondos previsionales fue de 11.1% en el fondo 1, 10.2% fondo 2 y 7.6% en fondo 3, los altos rendimientos en el año 2019, se explica que los gerentes de inversión de las cuatro AFP en el Perú se encuentran añadiendo más valores defensivos a las inversiones (Asociación de AFP, 2019).

Cabe precisar que la expectativa de Perú para los siguientes años es crecer al ritmo de los países desarrollados y alcanzar un crecimiento mayor al 5%, por lo que en Julio 2019, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad en donde se brindan los lineamientos que orientan la elaboración de un Plan Multisectorial de Competitividad y Productividad del 2019 al 2030 basado en el desarrollo de una infraestructura económica y social de calidad, fortalecimiento del capital humano, desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas, impulso de mecanismos de financiamiento local y externo, mejores condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno, promoción de un ambiente de negocios productivo, generación de condiciones de sostenibilidad ambiental, desarrollo de una imagen de institucionalidad y promoción de condiciones que favorezcan el comercio exterior (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

A continuación, en la figura 4.2 las proyecciones económicas del Perú al 2020:

Figura 4.2: Resumen de proyecciones – 2019

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES							
		2017	2018	2019 ^{1/}		2020 ^{1/}	
				R1 Dic.18	R1 Mar.19	R1 Dic.18	R1 Mar.19
Var. % real							
1.	Producto bruto interno	2,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
2.	Demanda interna	1,4	4,3	3,9	3,9	4,0	4,1
	a. Consumo privado	2,6	3,8	3,7	3,8	3,9	3,9
	b. Consumo público	0,5	2,0	2,9	2,5	1,8	2,2
	c. Inversión privada fija	0,2	4,4	6,5	6,5	6,0	6,0
	d. Inversión pública	-2,3	8,4	2,8	1,0	3,4	5,0
3.	Exportaciones de bienes y servicios	7,8	2,5	4,7	4,6	4,8	5,7
4.	Importaciones de bienes y servicios	4,1	3,4	4,3	4,4	5,1	6,2
5.	Crecimiento de nuestros socios comerciales	3,5	3,8	3,5	3,4	3,4	3,4
Nota:							
	Brecha del producto ^{2/} (%)	-1,4 ; -0,8	-0,9 ; -0,2	-0,6 ; 0,2	-0,6 ; 0,2	-0,5 ; 0,5	-0,5 ; 0,5

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú 2019

Como se puede apreciar, el análisis del entorno económico es crucial, dado que nos permite conocer las condiciones en las que se desarrollará el negocio en el sector de la economía del país y la posible influencia de la economía internacional.

Asimismo, es necesario analizar todas las variables del entorno económico previo al ingreso al mercado dado a que condicionan lo que la empresa puede hacer en sus planes y resultados esperados.

4.2 Marco legal

Se uso el marco legal nacional (Ley N° 30490 y su reglamento), establece los criterios que deben cumplir los ambientes y estructuras dirigidas al adulto mayor; se precisan las condiciones higiénico-sanitarias para su uso, su accesibilidad y los niveles de seguridad necesarios. Estos ambientes deberán estar acordes con la normativa vigente sobre Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas, seguridad y protección contra incendios establecida en la “Norma A.120 accesibilidad para personas con discapacidades y de las personas adultas mayores” (Ver anexo 01). De igual forma establece los criterios mínimos de infraestructura y requisitos para licencia de funcionamiento que deben cumplir las casas de reposo u otros locales similares destinados a brindar atención a las personas adultas mayores, que en la actualidad se denominan “Centros de Atención Residencial Gerontológico”, en donde entre otros, se requiere la presentación de un plan de trabajo que promueva la autonomía e independencia de los adultos mayores (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2019).

En segundo lugar, está la Resolución Ministerial N° 529-2006/MINSA que aprobó la Norma Técnica de Salud para la atención integral de salud de las personas adultas mayores en los establecimientos públicos y privados. Esta normativa establece las pautas para el ingreso, captación, atención y cuidado de pacientes adultos mayores en el sistema de salud en función de la valoración de su estado de salud (Ministerio de salud, 2006).

En la tabla 4.2 se muestran las 4 categorías de salud del adulto mayor descritas en la citada norma: Resolución Ministerial.

Tabla 4.1: Categorías de salud del adulto mayor

Categoría	Características
Persona adulta mayor activa saludable	Es aquella sin antecedentes de riesgos, sin signos ni síntomas atribuibles a patologías agudas, subagudas o crónicas y con examen físico normal.
Persona adulta mayor enferma	Es aquella que presenta alguna afección aguda, subaguda o crónica, en diferente grado de gravedad, habitualmente no invalidante, y que no cumple los criterios de Persona Adulta Mayor Frágil o Paciente Geriátrico Complejo.
Persona adulta mayor frágil	Es aquella que cumple, por ejemplo, con 2 o más de las siguientes condiciones: 80 años a más, deterioro cognitivo leve o moderado, manifestaciones depresivas, una caída en el último mes o más de una caída en el año, enfermedad crónica que condiciona incapacidad funcional parcial.
Paciente geriátrico complejo	Es aquel que cumple con tres o más de las siguientes condiciones: 80 años a más, con tres o más enfermedades crónicas, proceso o enfermedad principal de carácter incapacitante, deterioro cognitivo severo, paciente terminal.

Fuente: Norma Técnica de Salud para la atención integral de salud de las personas adultas mayores, 2006.

En tercer lugar, está la Ley 28683 que establece la atención preferente a los adultos mayores y personas con discapacidad en lugares de atención al público y norma las obligaciones que deben cumplir las entidades públicas y privadas como adecuar el establecimiento, capacitar al personal encargado de atención al cliente, atención prioritaria por turnos de personas vulnerables y establece las multas en caso de incumplimiento (Congreso de la República, 2006).

En la tabla 4.3, se resumen las principales normas para el adulto mayor:

Tabla 4.2: Resumen de normativas dirigidas al adulto mayor

Norma	Alcance
Ley N° 30490, ley de la persona adulta mayor y su reglamento	Establece los criterios que deben cumplir los ambientes y estructuras dirigidas al adulto mayor (condiciones higiénico sanitarias necesarias para su uso, facilidades de acceso y seguridad necesaria para el servicio brindado).
Resolución Ministerial N° 529-2006/MINSA	Norma técnica de salud para la atención integral de salud de las personas adultas mayores en los establecimientos públicos y privados
Ley N° 28683, establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público	Establece entre otros, la atención preferente a los adultos mayores y personas con discapacidad en lugares de atención al público.
Norma técnica A.120 de Accesibilidad Universal en Edificaciones	Establecen las condiciones y especificaciones técnicas de diseño que deben tener los establecimientos públicos y privados de acceso al público con la finalidad de brindar las condiciones de accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, resulta necesario hacer una revisión de aquellas normas que pudieran favorecer el negocio planteado en el presente plan de negocios, como el tratado comercial sostenido por el Perú y otros países, en particular el suscrito por Perú y China en el 2009, que otorga ciertos beneficios arancelarios en la importación de productos dirigidos al adulto mayor como bastones, asientos para inodoro, pañales, artículos de ortopedia, audífonos, entre otros que pudieran ser aprovechados en el presente modelo de negocio y contribuir a manejar precios más competitivos en comparación con la oferta nacional.

4.3 Población adulta mayor y capacidad de gasto

El censo del año 2017 reflejó un crecimiento en la población adulta mayor al comparado con el censo del año 2007. En un informe del INEI relacionado con este censo se indica que en el año 2017 la población de personas mayores a 60 años representaba el 12.7% de la población de Lima mientras que, en el año 2007 está representaba el 9.8% (INEI, 2018).

Asimismo, en el año 2015, el INEI informó que la esperanza de vida en el Perú fue de 74.6 años, de los cuales el promedio de las mujeres fue de 77.3 años y el de los hombres 72 años. Además, en el año 2050 se proyecta que la esperanza de vida alcance los 79 años (América Noticias, 2015).

Para el año 2019, el INEI proyecta que Lima moderna tendrá 10.3 millones de habitantes, siendo los mayores de 60 años 1.2 millones de población. La zona 7 de Lima (Tabla 4.4) tendrá un total de 155,308 habitantes con más de 60 años, representando la segunda zona con mayor cantidad de adultos mayores después de la Zona 2 conformada por los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras. (INEI, 2019).

Tabla 4.3: Proyección de población mayor a 60 años por zonas

Segmentación por zona en Lima Moderna	Total de habitantes	Total de Habitantes mayores a 60 años	Porcentaje de habitantes mayores de 60 años
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1,254,607	123,538	10%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1,369,466	159,782	13%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1,160,109	98,320	8%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	727,617	121,375	10%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1,456,243	142,236	12%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	412,281	87,006	7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	812,146	155,308	13%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	904,536	111,212	9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1,197,349	106,263	9%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1,005,677	127,205	10%
TOTAL	10,300,031	1,232,245	100%

Fuente: INEI 2019 - Censos Nacionales de Población y Vivienda

En el año 2018, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) realizó una investigación acerca de los niveles socioeconómicos en el Perú. En ésta se muestra que en la zona 7 de Lima vive el 70.6% de la población de los niveles socio económicos A y B, mientras que en la zona 2 asciende al 16.2%

En la tabla 4.5, se muestra el detalle de distribución por zonas y NSE en Lima Metropolitana:

Tabla 4.4: Distribución por zonas por NSE – Lima Metropolitana (%)

Segmentación por zona de Lima	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	-	6.1	8.7	14.8	13.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	11.9	7.8	3.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.1	7.0	9.7	11.0	13.7
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.2	17.9	16.2	15.4	9.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.4	5.1	12.3	15.4	17.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	19.8	15.4	3.7	1.0	1.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6	15.0	2.5	1.3	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.5	10.0	9.2	6.0	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.8	3.4	13.0	15.2	15.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.8	8.2	11.3	10.3	15.6
Otros	0	0.5	1.4	1.9	3.4
Muestra	229	1085	1646	861	237
Error (%)	6.48	2.97	2.42	3.34	6.37

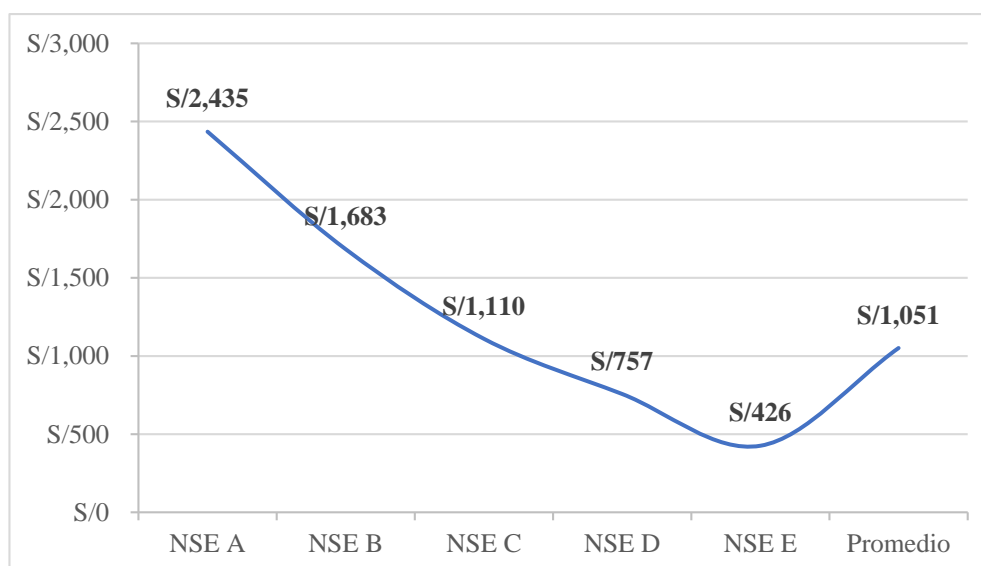
Fuente: APEIM 2018: Data ENAHO 2017 - Estimaciones APEIM según ENAHO 2017

Considerando el factor demográfico y el nivel socioeconómico de la población adulta mayor, se determina que la zona 7 resulta comercialmente más atractiva ya que reúne a la segunda población adulto mayor más grande de Lima metropolitana y la de mayor poder adquisitivo.

Según el informe de IPSOS sobre el Perfil del Adulto Mayor del año 2017, el 54% de adultos mayores de los NSE A y B se encuentra trabajando y su principal motivación es de mantenerse activo, En este mismo informe se menciona que el adulto mayor planea trabajar hasta los 76 años en promedio.

Asimismo, Los ingresos mensuales promedios del adulto mayor fluctúan entre los S/. 2,435 y S/. 1,683 entre los NSE A y B, tal como se muestra en la figura 4.3. (IPSOS, 2017), (Ver figura 4.3).

Figura 4.3: Ingreso Promedio del Adulto Mayor por NSE



Fuente: (IPSOS, 2017). Ingresos del Adulto Mayor por NSE

Según la Asociación de AFP's, el 80% de ingresos de las personas mayores a 65 años en el Perú es destinado a gastos en salud, principalmente en servicios médicos y compra de medicamentos (Gestión, 2019). Además, los adultos mayores de los NSE A y B destinan sus ingresos principalmente en alimentación, cuidado / aseo personal y medicamentos.

Según el informe de IPSOS sobre el Perfil del Adulto Mayor del 2017, los ingresos que podría percibir el adulto mayor provienen del trabajo fijo, pensiones/Jubilaciones, propinas, rentas o trabajo eventual. De estos ingresos, cerca del 80% provienen del trabajo fijo y pensiones/jubilaciones, pudiendo percibir más de una de estas, tal como se muestra en la tabla 4.6 (IPSOS, 2017):

Tabla 4.5: Fuentes de ingreso del adulto mayor en el NSE A y B

Principales Fuentes de Ingreso Adulto Mayor	NSE A	NSE B
Trabajo Fijo	44%	42%
Pensiones / Jubilación	39%	37%
Dinero otorgado por otros (Propinas)	24%	24%
Trabajo Eventual	21%	21%

Fuente: (IPSOS, 2017). Fuentes de ingreso del adulto mayor en el NSE A y B

4.4 Condición laboral de la población adulta mayor

El incremento de la población adulta mayor se viene dando de manera significativa durante los últimos años. Según el informe técnico de INEI (Situación de la Población Adulta Mayor de Enero-febrero-marzo-2019), la proporción de población adulta mayor se ha incrementado de 5.7% en el año 1950 a 10.7% para el año 2019. Esto evidencia que es un segmento de mercado que ha crecido.

De acuerdo el INEI, el 58,2% de los adultos mayores pertenecen a la población económicamente Activa (PEA), consecuentemente se puede concluir que tienen un poder adquisitivo significativo, tal como lo muestra la figura 4.4.

Figura 4.4: Condición laboral de la población adulta mayor

Condición de actividad	Ene-Feb-Mar 2018			Ene-Feb-Mar 2019 P/			Variación (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Población de 60 a más	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			
PEA	55,9	68,7	44,3	58,2	69,5	48,1	2,3	0,8	3,8
NO PEA	44,1	31,3	55,7	41,8	30,5	51,9	-2,3	-0,8	-3,8

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares

Asimismo, no hay que olvidar que el 38.3% de adultos mayores están afiliados a un sistema de pensión, por lo que se puede estar en capacidad de solventar sus gastos de forma total o parcial. (diario gestion, 2019)

Por tanto, hoy en día los adultos mayores son un público objetivo que puede solventar sus gastos de manera autónoma, ya sea porque ellos forman parte de un sistema de pensiones, perciben rentas o porque siguen laborando, lo cual demuestra que son una demanda clave que debe ser atendida de manera oportuna.

4.5 Servicios

4.5.1 Establecimientos de salud y centros comerciales en la zona 7

Con la finalidad de conocer cuál es el panorama actual de atenciones médicas y centros comerciales ubicados en la zona 7, se realizó una búsqueda en Google Maps que nos permita hacer un recuento de clínicas, hospitales, centros de rehabilitación, centros de geriatría especializados y centros comerciales existentes en la zona 7 (Ver Anexo 4), obteniéndose el resultado de la tabla 4.7:

Tabla 4.6: Recuento de clínicas, hospitales, centros de geriatría y centros comerciales en la Zona 7

Distritos	Clínicas	Hospitales	Centros de rehabilitación	Centros Geriátricos	Centros Comerciales
La Molina	5	3	7	5	4
Miraflores	4	3	7	2	10
San Borja	5	1	6	21	5
San Isidro	6	1	1	2	2
Santiago de Surco	5	3	5	11	12

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecia que, en el distrito de San Borja se localiza el mayor número de centros geriátricos seguido de Santiago de Surco, identificándose que en estos distritos hay mayor afluencia de adultos mayores.

Mientras que en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores se ubican gran cantidad de centros comerciales lo cual nos permite determinar que existe oportunidad de negocio para una tienda de adulto mayor, además la continua aparición de centros comerciales contribuiría a que nuestro negocio tenga más presencia y exposición.

Estos factores junto con la información obtenida del estudio de mercado nos permitirán determinar la mejor ubicación para la tienda del adulto mayor.

4.5.2 Centros de recreación para el adulto mayor en la zona 7

De igual forma con la finalidad de determinar la mejor ubicación para la tienda del adulto mayor se ha hecho una revisión de los Centros de Adulto Mayor Essalud (CAM) y los Centros Integrales del Adulto Mayor (CIAM) que se encuentran en la zona 7 (Ver Anexo 5).

Sólo se halló un club para adultos mayores en el distrito de Santiago de Surco que ofrece programas mensuales de actividades físicas como gimnasia, baile y natación dirigidos al adulto mayor. En la tabla 4.8 se detallan los centros de recreación para el adulto mayor en la zona 7:

Tabla 4.7: Recuento de centros de recreación en la Zona 7

Distritos	CAM Essalud	CIAM Municipalidad	Clubes
La Molina	1	1	0
Miraflores	0	4	0
San Borja	1	3	0
San Isidro	1	4	0
Santiago de Surco	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta tabla se puede evidenciar que los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja son los que tienen mayores centros de recreación con la afluencia de la población adulta mayor.

De forma general podemos decir que los CAM existen en todos los distritos de la zona 7 a excepción de Miraflores mientras que los CIAM de la zona 7 son los más desarrollados, sobresale uno de los CIAM de Miraflores localizado en la urbanización de Santa Cruz, cuenta con 6 mil metros cuadrados, una inversión de S/. 9 millones y pone a disposición biblioteca, consultorio médico, gimnasio, entre otras facilidades; puede acoger hasta 580 adultos mayores.

Además, a inicios del año 2019 la Municipalidad de Miraflores puso en funcionamiento dos buses inclusivos para el adulto mayor y personas con discapacidad para trasladarse de manera gratuita dentro del mismo distrito.

En conclusión y en base a este análisis podríamos considerar que la ubicación tentativa de la tienda física sería en el distrito de San Borja, Santiago de Surco o Miraflores debido a la cantidad de centros geriátricos, centros comerciales y afiliados al CIAM respectivamente.

4.6 Competidores locales

Se ha observado que la oferta de productos y servicios para el adulto mayor en el Perú no se encuentra centralizada, Por el contrario, se encuentra diversificada en

establecimientos farmacéuticos, ortopedias y centros de salud, los cuales ofrecen un portafolio dirigido a afecciones que presenta el adulto mayor no incluyéndose productos de prevención y preservación de la salud que contribuyan a un envejecimiento saludable.

En Lima Metropolitana la presencia de tiendas para el adulto mayor en forma física es nula, sólo se verifica la presencia de una tienda virtual denominada “TITO MAIO” la cual ofrece un catálogo de 39 artículos entre productos y accesorios (silla de ruedas, andadores, bastones, cojines anatómicos, colchones antiescaras, teléfono con foto memoria asignada, mesa pedestal, pantalón fácil de maniobrar para caballeros, pastillero con alarma, tensiómetro de mano, silla para ducha y vaso plástico con muesca) orientados en su mayoría a adultos mayores con afecciones de salud. De igual forma brindan servicios de alquiler de productos acorde a la necesidad del cliente y consumidor. TITO MAIO es el único competidor directo con potencial de instalar una tienda física y de esa forma podría ampliar su canal de ventas.

Sin embargo, existen competidores indirectos dentro del mercado para el adulto mayor. En caso de la zona 7, se tiene la presencia de tiendas de venta de productos ortopédicos y de rehabilitación; tal es el caso de “Drcare”, “Ortopedia Wong”, “Medicaltex”, entre otras. De igual forma se tiene tiendas de venta de productos para problemas relacionados con la audición, entre las que tenemos “Oi2 Centro Auditivo”, “MEDIFON Soluciones Auditivas”, “Panadex”. En tiendas relacionadas con problemas de visión tales como “Vision Center”, “Opticas GMO”, entre otras que se encuentran en centro comerciales disponible al público en general.

Se puede encontrar una oferta más reducida en centros quiroprácticos, centros de salud especializados, clínicas y farmacias, donde se oferta la venta de productos dedicados a la especialidad tratante.

Los competidores indirectos presentados son establecimientos que tienen tiempo y experiencia en el mercado de venta de productos y llevan una propuesta de valor dedicada al tratamiento y mejoramiento de las afecciones o discapacidades del público en general, quedando desatendida el área de prevención y el nicho de mercado del adulto mayor. Bajo esta premisa, se pretende implementar una tienda que tenga como propuesta de valor la venta de productos y servicios que sean útiles en la prevención y tratamiento de afecciones para el adulto mayor como parte de un envejecimiento saludable.

En el siguiente capítulo se analizarán a los competidores internacionales de venta de productos y/o servicios al adulto mayor y a la empresa nacional, Tito Maio, por ser el único negocio en el Perú dirigido exclusivamente a la venta de productos y servicios para adultos mayores.

4.7 Conclusiones

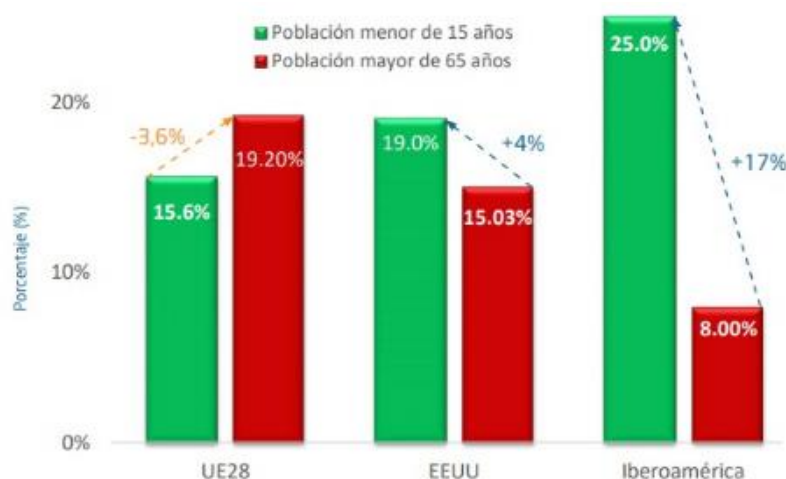
- El país se encuentra con relativa estabilidad económica en comparación de otros países Sudamericanos, si se sigue manteniendo una política de fomento del gasto privado, conllevaría a una mayor capacidad de consumo de los adultos mayores y/o tutores, con lo cual los productos dirigidos al cuidado y conservación de la salud serían satisfechos en un primer plano.
- Mantener y seguir promulgando nuevas leyes al adulto mayor beneficia el desarrollo de un plan de negocio para este tipo de segmento, ya que nos permite dar un orden de cómo realizar un centro de experiencia adaptado a las leyes locales en beneficio del adulto mayor, posibilidades del comercio electrónico a través de los portales web teniendo en cuenta políticas de compra del cliente por transacciones financieras, ante la mayor demanda de adultos mayores durante los próximos años el estado tendrá que intervenir para la mejora de Centro de Adultos Mayores y que desarrolle mayores políticas de integración de los grupos de interés.
- El 58.2% de los Adultos Mayores se encuentra en la Población Económicamente Activa, lo cual representa capacidad de gasto ante cualquier producto y servicio que demande, también se presentan las nuevas estrategias del sector privado de tomar colaboradores de estas edades ya que en la mayoría de conceptos de negocios en el tema de servicio lo primordial es el conocimiento del rubro y ante el efecto golondrino de las nuevas generaciones como los millenials crea un ambiente de estabilidad laboral y cultura organizacional llevado por la experiencia de este tipo de colaboradores.
- El lugar más idóneo para la ubicación de la tienda es en la zona 7 conformado por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina que reúnen el mayor porcentaje de hogares pertenecientes al nivel socioeconómico A y B y a su vez, concentra la mayor cantidad de adultos mayores, lo que vuelve a esta zona potencial para el establecimiento de una tienda dirigida al adulto mayor.

CAPITULO 5. BENCHMARKING

Como se ha revisado a lo largo del capítulo 4, el envejecimiento de la sociedad está en aumento y esto se debe entre otras causas, a la caída del índice de fecundidad en algunos países, inclusive por debajo del nivel de reemplazo generacional que está en proporción de 2.1 (relación entre el número de nacimientos en un cierto periodo de tiempo y la cantidad de población femenina en edad fértil en el mismo periodo), valor necesario para garantizar el reemplazo de la población a largo plazo. (Instituto de Política Familiar, 2019)

En la figura 5.1, se presenta la cantidad de habitantes mayores de 65 años y menores de 15 años de las poblaciones como la Unión Europea, EEUU e Iberoamérica al año 2018.

Figura 5.1: Variación población adulta mayor de 65 años y menor de 15 años en %



Fuente: Instituto de Política Familiar (IPF) a partir de datos de EUROSTAT y el Banco Mundial.

En la figura 5.1 se observa que la población mayor de 65 años (ratio 19.2%) es más grande que la de 15 años en la Unión Europea – UE28 (ratio 15.6%), la cual viene experimentando este fenómeno demográfico de envejecimiento de forma más marcada que los EEUU y que los 20 países que conforman Iberoamérica, incluyendo Sudamérica, Centroamérica y México.

En adición, según cifras estimadas por las Naciones Unidas, la esperanza de vida aumentará de 72,6 años en el 2019 a 77,1 años en el 2050, lo que evidencia el aumento de la longevidad (Naciones Unidas, 2019).

La idea central es que la población de adultos mayores crece. Esta situación crea un escenario favorable para la aparición de negocios enfocados en los adultos mayores, los cuales, en países como Perú, aún no cuentan con una oferta especializada en este segmento. Por ese motivo, se ha realizado una búsqueda de modelos de negocios similares dirigidos al adulto mayor en Europa, Norteamérica y Sudamérica a fin de conocer cuál es el portafolio de productos y servicios que ofrecen, canales de venta, ubicación, herramientas de fidelización que emplean, entre otros, que se describen a continuación.

5.1 Factores de Comparación

Previo a la revisión de negocios dirigidos al adulto mayor en el mercado nacional y extranjero es necesario definir los factores de comparación, para lo cual se ha realizado una entrevista a un especialista en el adulto mayor, cuyo perfil se puede apreciar en la tabla 5.1:

Tabla 5.1. Entrevista a Profundidad

Nombre	Cargo
Sotero Rojas, Diana Cristina	Especialista en Geriatria Clínica Sanna – Sede San Borja Socia fundadora del Centro Geriátrico “Hogar de Amor”

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado la entrevista a profundidad al especialista geriatra, se determinaron los factores de comparación detallados en la tabla 5.2:

Tabla 5.2. Factores de Comparación

Factor de Comparación	Descripción
Años en el Mercado y Tamaño del portafolio de productos	El tiempo de la empresa en el mercado de productos y servicios para adultos mayores de manera integral y el portafolio de productos disponibles al cliente es un indicador de la experiencia y las dimensiones del negocio.
Ubicación: Tienda Física / Virtual	Es necesario conocer cómo se desarrollan estos negocios en el mercado nacional y extranjero para determinar si cuentan con infraestructura física y/o virtual.
Formato de la Tienda	Si la tienda cuenta con infraestructura física es importante evaluar las características de la tienda como color, diseño, distribución de anaqueles, showroom, área de descanso y señalización. En caso de que el negocio sea virtual, conocer cuáles son las características que estas ofrecen: Categorías de productos y servicios, números de contacto, carritos de compra, formas de pago.

Precio	Es importante conocer la diversidad de precios con los que se ofrecen los productos del adulto mayor en los diferentes mercados.
Calidad y tiempo de atención	Para medir este factor se contactará a través de la página web a los negocios del extranjero y nacional que nos permita conocer el tiempo aproximado de respuesta y dependiendo del caso se podrá hacer uso de algún contacto para acceder a la tienda física.
Asesoramiento Técnico	Se evaluará si es que el canal de venta ofrece asesoramiento técnico al momento de la compra que permita determinar que producto es más conveniente según la necesidad del cliente.
Exclusividad	Se evaluará si el negocio cuenta con productos y servicios diferenciados, representación de marcas exclusivas.
Calidad de los productos	Se determinará de acuerdo con el número de certificaciones de calidad otorgado por instituciones reguladoras y/o asociaciones de respaldo.
Canales de Venta	Se verificará que canales de venta tiene el negocio
Fidelización	Se evaluará a través de página web que herramientas utilizan las empresas para retener a sus clientes.
Ayuda Social	Con fines de información se evaluará si los negocios desarrollan ayuda social a la comunidad.
Manejo de Publicidad	Se evaluará las herramientas que utilizan los negocios para la venta de productos al adulto mayor como revistas, catálogos, redes sociales, página web, embajadores de marca es estar un paso adelante frente a tu competencia.
Tipo de Envío	Se evaluará si la empresa cuenta con modalidad de envío a domicilio y como maneja los costos de este servicio.

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Benchmarking en Europa

De acuerdo con el Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIEI), la cantidad de población europea mayor de 65 años en los años 50 ascendía a un 12% del total de la población, mientras que para el 2050, se espera que alcance un 36% (CENIEI, 2018).

Según el informe del Instituto de Política Familiar al año 2019, Europa tiene una población mayor de 65 años equivalente al 19.2% de un total de 513 millones, mientras que la población juvenil asciende al 15.6%.

En promedio, un europeo tiene una esperanza de vida de 78 años, el cual resulta bastante mayor comparado con la esperanza de vida en los años 50, donde alcanzaba 66 años.

En líneas generales, podemos decir que Europa es una sociedad cuyo proceso de envejecimiento inició hace varias décadas y es por tanto un referente para el futuro demográfico que ocurrirá en países de la región como Perú. Esto ha permitido que Europa cuente con modelos de negocio vinculados más a la población adulta mayor,

por lo que resulta interesante revisar los negocios similares en busca de mejores prácticas y demanda de la población.

Es preciso resaltar también que los adultos mayores ahora buscan hábitos más saludables y cuentan con un mayor poder adquisitivo, lo cual los impulsa a gastar más en experiencias y alimentación, favoreciendo así, al mercado de consumo y forzando a que las empresas se preocupen más por este segmento, al cual se conoce como “viejenials” (CENEI, 2018).

En ese sentido, y luego de una revisión de diferentes tiendas dirigidas al adulto mayor en Europa, se han seleccionado 4 tiendas, la primera tienda en detalle es “Bienestar Senior”, empresa con más de 30 años de fundada y ubicada en Barcelona, España.

Esta empresa no cuenta con una tienda física, pero sí con un showroom y las compras se realizan de forma online a través de su página web <https://www.bienestarsenior.com>. Bienestar senior está dirigido a clientes-pacientes, pero a su vez, son conscientes que se deben a las recomendaciones de los profesionales de salud, por lo que cuentan con un acceso especial a través de su página web.

El portal Web de Bienestar Senior agrupa el portafolio de sus productos en categorías visibles desde el inicio como se muestra a continuación:

Figura 5.2: Portal Web de Bienestar Senior



Fuente: Página web de Bienestar Senior

La figura 5.3, muestra el acceso específico dirigido a los profesionales de salud en donde se ofrecen productos y equipamiento para sus pacientes.

Figura 5.3: Portal Web de Bienestar Senior

The image shows a web browser window displaying the login page of the 'SUPDER' website. The header features the 'SUPDER DISTRIBUCIONES, S.L.' logo on the left, a circular 'SUPDER' logo in the center, and a navigation menu on the right with the text 'Pedidos Online: Consultas · Disponibilidad · Producto · Ofertas · Novedades'. Below the header, there is a large, colorful vertical bar on the left side. The main content area is a light gray box containing a login form. The form includes two input fields: 'Nº de cliente:' and 'Contraseña:'. Below these fields is a checkbox labeled 'Guardar contraseña:' and a 'Login' button.

Fuente: Página web de Bienestar Senior

Bienestar Senior cuenta con un portafolio de más de 3000 productos, los cuales están clasificados en las siguientes categorías: Regalos para mayores, ejercicios para mayores, juegos para mayores, seguridad hogar/baño, rehabilitación, ortopedia/muletas, baja visión, audición reducida, electrodomésticos fáciles y portal informativo. Además, cuenta con vínculos de acceso para la compra de productos cosméticos y de belleza seniors y otra para consultar a un experto en lo concerniente a servicios de salud, adaptación del hogar, supresión de barreras, domótica y seguridad, salud auditiva, óptica y baja visión, podología, zapatería y teleasistencia. (Bienestar Senior, 2019).

Esta empresa brinda servicios complementarios al de una farmacia y busca dar un servicio rápido de entrega entre 24 y 72 horas. Asimismo, la empresa es representante de marcas exclusivas en todo España como Doro, Switel, Geemarc, Rinocup, Tenura, Sundo homecare, Kaudex, Simon brico, Roth Mobeli y Oralflo; cuentan con su propio almacén logístico, servicio técnico y tienen un programa de fidelización a través de lista de deseos y tarjeta de club Bienestar senior con descuentos exclusivos en entradas de cine, espectáculos, viajes, hoteles, eventos, asesoramiento legal y ventajas en comercios varios.

En la figura 5.4, se muestra el portal informativo disponible en la página web de la empresa en donde se brindan beneficios para el cliente:

Figura 5.4: Portal Web de Bienestar Senior



Fuente: Página web de Bienestar Senior

Dentro de la oferta ofrecida por Bienestar senior está, un portafolio muy completo de productos entre los cuales podemos resaltar: vasos irrompibles de cristal, muebles ignífugos, pulsera de identificación con código QR, dispensador de gotas, termómetro inteligente para smartphones, esponjas desechables de baño, truzas impermeables, recipiente para dentadura con escurridor, ollas de cocción con voz, reloj con localizador, robot cocina programable, calienta camas acolchado inteligente, cremas antiarrugas, humidificadores con aromaterapia, lámparas de sal del Himalaya, entre otros, y dentro de los servicios que ofrecen está el de hacer adaptaciones en el hogar, equipar centros geriátricos y centros de bienestar.

5.3 Benchmarking en Norteamérica

Para dar a conocer cómo funcionan otros modelos de negocios relacionados en la venta de productos y servicios al adulto mayor en Norteamérica, primero se detalla información respecto a los adultos mayores en esta parte del mundo. Basado en las proyecciones que se tienen para el año 2030 las personas mayores a 60 años superarán el 56%, lo cual representa una oportunidad de negocio a ser atendida en los próximos años. Asimismo, las políticas gubernamentales han promovido el trabajo en forma regular del adulto mayor, siempre y cuando, cuente con las facultades necesarias para el empleo, lo cual permite que los adultos mayores puedan cubrir sus propias necesidades (Nations United, 2015).

Según la Asociación Americana de Personas Retiradas, entre el 2014 y 2024 se espera que los trabajadores entre 65 y 74 años aumenten un 4.5 % mientras que entre las edades de 16 a 24 años se espera que disminuya un 1.4% (Asociación Americana de Personas Retiradas, 2019).

La población adulta mayor de Estados Unidos y Canadá está familiarizada con el uso de tecnología y compras en línea, lo que fomenta la aparición de tiendas de forma virtual, convirtiéndose en el mayor canal de ventas adaptándose a sus necesidades a través de herramientas de fácil navegación, desde los ordenadores y accesorios, hasta los diseños establecidos en página web para un mayor tiempo de compras a través de este medio (Asociación Americana de Personas Retiradas, 2019).

Si revisamos el caso particular de Canadá vemos que su población ha aumentado en más de medio millón de personas entre julio del 2018 y julio del 2019, siendo el mayor aumento interanual de su historia.

Conforme al National Post el número de personas en Canadá de 100 años a más ha alcanzado un récord de 10,795 personas, asimismo se estima que las personas mayores de 65 años en Canadá podrían representar el 22.7% de la población para el 2031, y para 2039 se estima que podrían haber más de cuatro millones de adultos mayores de lo que hay en la actualidad (National Post Canada, 2019).

Después de una búsqueda en el mercado de tiendas dedicadas al adulto mayor en América del norte se seleccionaron 2 tiendas: “Age for comfort” en Canadá y “Vida Abuelo” en México.

Age for Comfort es una tienda con más de 30 años en el mercado y ubicada en la región de Ontario, Canadá. Esta tienda cuenta con una oficina central en donde se puede recoger paquetes prepagados, pero no cuenta con un showroom, asimismo, cuentan con productos exclusivos para el cuidado de la salud en el hogar de personas mayores.

Los envíos de pedidos son gratuitos para compras mayores a \$50 en todo Canadá, para los Estados Unidos pueden ser encontrados mediante Amazon.

Age for Comfort dispone de 1053 productos en su portafolio orientados al bienestar del adulto mayor, los cuales están clasificados en las siguientes categorías: incontinencia, cuidado personal, suministros médicos, seguridad del baño, productos para tutores, terapia física, ortopedia, baja visión e ideas de regalo.

Si el cliente ya está registrado, el sistema de Age Comfort asegura que se obtenga el precio más bajo en sus artículos en su próxima compra y a su vez se le envía un correo

a fin de que se monitoree sus pedidos, además cuenta con atención al consumidor ante cualquier consulta que tenga el usuario.

Entre los productos que podemos destacar se encuentran: relojes GPS, apoyo para llevar bolsas, plataforma de goma antideslizante para pies bariátricos, oxímetros de pulso, elevador estándar hidráulico, tirantes y soportes entre otros. (Agecomfort, 2019).

El portal Web de agecomfort agrupa el portafolio de sus productos en categorías visibles desde el inicio como se muestra a continuación en la figura 5.5.

Figura 5.5: Portal Web de AgeComfort



Fuente: Página web de AgeComfort

Dentro de las tiendas de Norteamérica, la más representativa para los Estados Unidos Mexicanos es la empresa “Vida Abuelo”, que cuenta con más de 17 sucursales en todo México. Vida Abuelo contempla el concepto de franquicias especializadas para la tercera edad, debido a que cuenta con experiencia y conocimiento en esta industria. La empresa tiene la filosofía de brindar un excelente servicio al cliente y apoyar la cultura del adulto mayor, ofrece para el desarrollo de negocio la transferencia de conocimiento, manuales, apoyo técnico y constante supervisión. Respecto a los

servicios que ofrece están los de alquiler de equipos médicos como sillas de ruedas manuales, andadores, camas de hospital eléctrico, etc. Asimismo, cuenta con más de 770 productos para la venta, divididos en categorías como baño e higiene, camas, cuidado personal, grúas, movilidad, silla de rueda eléctricas, sillones reclinables y sobrepeso (Vida Abuelo, 2019).

La tienda cuenta con una página web accesible para el cliente y consumidor en donde muestra los productos agrupados en categorías, permite encontrar de forma inmediata la tienda física más próxima según la ubicación del cliente, brinda respuestas al chat de la página web en aproximadamente 24 horas, posee carrito de compras, blog de artículos de enfermedades en el adulto mayor y videos ilustrativos sobre cómo utilizar e instalar los productos para implementarlos en el hogar. (Vida Abuelo, 2019)

En la figura 5.6, el portal web que presenta la empresa Vida Abuelo resalta las categorías de productos y las posibilidades de negocios que se puedan realizar en base a sus franquicias.

Figura 5.6: Portal Web de Vida Abuelo



Fuente: Página web de Vida Abuelo

5.4 Benchmarking en América Latina

América Latina y el Caribe están experimentando un crecimiento en su población adulta mayor y cada día se hacen más necesarias nuevas políticas públicas que permitan mejorar su calidad de vida, a pesar de que en la región se tienen algunas iniciativas, su principal problema es la desigualdad de ingresos.

El CEPAL por medio de su división de población (CELADE) ha proyectado que Brasil, Colombia, Argentina y Perú son los países sudamericanos con mayor población de adultos mayores. (Páez, 2018)

El crecimiento en la población adulta mayor va de la mano con el aumento en las enfermedades crónicas, por lo que los sistemas de salud en la región tienen el gran reto de lograr que las poblaciones envejezcan saludablemente. Esto podría parecer una tarea difícil ya que se tienen factores que aceleran estas enfermedades, tales como, la vida sedentaria, el consumo de alcohol y tabaco, las dietas poco saludables a lo largo de la vida adulta y la vulnerabilidad de esta población frente a las enfermedades infecciosas muy comunes en la región. (Banco Interamericano de Desarrollo - Salud, 2019)

Teniendo en cuenta la problemática de la población adulta mayor en Sudamérica, se ha seleccionado una empresa en Colombia especializada en la comercialización de productos y soluciones que mejoran la calidad de vida de esta población. “Querido abuelo” es una empresa que cuenta con 6 años en el mercado colombiano y poseen una tienda de sede principal en Pereira y cuentan con una red de franquicias en las ciudades de Manizales, Cali, Medellín y próximamente en Bogotá y Chía. (Querido Abuelo.com, 2019)

Querido Abuelo cuenta con tiendas físicas de venta de productos en anaqueles y venta virtual a través de su tienda online con entrega a domicilio y de cobertura en todo el territorio colombiano. El principal interés de la tienda es proporcionar a las familias y a los tutores la posibilidad de adquirir una serie de artículos de calidad y a un precio justo, que permitan prevenir incidentes, apoyar sus cuidados, brindar comodidad y aumentar el grado de independencia y bienestar de los adultos mayores en su cotidianidad. Sus productos están clasificados en 17 tipos, las cuales son: Ayudas técnicas o de apoyo, baberos, brazaletes, calzado especializado, confort, cuidado personal, cuidado de la piel, incontinencia, movilidad, nutrición, ortopédicos, protectores de cama, reparación, auto monitoreo, camas hospitalarias, textos y entretenimiento. Adicionalmente cuentan con un periódico virtual en la que proporcionan de manera gratuita información de nutrición, cuidados médicos, talleres y ejercicios mentales.

Esta tienda cuenta con una línea de WhatsApp de servicio al cliente en la que se da asesoramiento de los productos en tiempo real y se brinda el estado de pedidos, devoluciones, reembolsos y reclamos.

Cuentan con más de 500 productos que se exhiben en zonas de Showroom ubicadas en cada una de sus tiendas físicas. (Querido Abuelo.com, 2019)

El portal Web de Querido abuelo agrupa el portafolio de sus productos en categorías visibles desde el inicio como se muestra en la figura 5.7.

Figura 5.7: Portal Web de Querido Abuelo



Fuente: Página web de Querido Abuelo

El portal Web de Querido Abuelo publican el periódico virtual y noticias sobre cómo mejorar la calidad de vida del adulto mayor como se muestra en la figura 5.8:

Figura 5.8: Portal Web de Querido abuelo



Fuente: Página web de Querido Abuelo

5.5 Tabla resumen

En la tabla 5.1, se hace una comparación de las 4 tiendas del adulto mayor que se han seleccionado para el Benchmarking:

Tabla 5.3: Tabla de Benchmarking de tiendas del adulto mayor

Puntos de comparación	EUROPA	NORTEAMÉRICA		SUDAMÉRICA	
	BIENESTAR SENIOR (ESPAÑA)	VIDA ABUELO (MÉXICO)	AGE COMFORT (CANADA)	QUERIDO ABUELO (COLOMBIA)	TITO MAIO (PERU)
Años en el Mercado y tamaño del Portafolio de productos	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con más de 30 años de experiencia Cuentan con un showroom Dirigido a clientes-pacientes y profesionales de salud Portafolio con más de 3000 productos Son proveedores de marcas exclusivas para todo el territorio nacional Disponen de almacén logístico propio, servicio técnico y asesoría-consultoría dedicada exclusivamente al entorno de las personas mayores y a los profesionales que se mueven en ese sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con más de 11 años de experiencia Cuentan con un centro de experiencia en cada tienda (showroom) Dirigido a clientes y consumidores (Tutor – Adulto mayor). Portafolio con más de 397 productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene más de 30 años en el Mercado canadiense. Dirigido adultos mayores y tutores. Portafolio con 1053 productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con más de 6 años de experiencia Cuentan con un centro de experiencia en cada tienda (showroom) Dirigido adultos mayores y tutores. Portafolio con más de 500 productos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con más de 1 año de experiencia. Dirigido a clientes y consumidores (Tutor – Adulto mayor). Portafolio con más de 30 productos.
Ubicación	Online: https://www.bienestarsenior.com/	Online: https://vidaabuelo.com/	Online: https://agecomfort.com/	Online: https://queridoabuelo.com/	Online: https://titomaio.com

	Showroom: Barcelona - España	Sedes con tienda física: <ul style="list-style-type: none"> ○ CD Mx Coyoacán ○ CD Mx Miguel Hidalgo ○ CD Mx Mixcoac ○ CD Juarez ○ Saltillo, Coahuila ○ Chihuahua ○ Metepec ○ Naucalpan ○ Guadalajara ○ Monterrey, San Nicolás ○ Monterrey, San Pedro ○ Monterrey, Linda Vista ○ Querétaro ○ Sinaloa, Culiacán ○ Sonora, Hermosillo ○ Tamaulipas, Tampico ○ Yucatán, Mérida 	Sede con tienda física: Ontario – Canadá	Sedes con tienda física: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pereira – Colombia ○ Manizales – Colombia ○ Cali – Colombia ○ Medellín - Colombia 	Sedes con tienda física: <ul style="list-style-type: none"> ● No maneja tienda física.
Formato de la tienda	1. Online Categorías: <ul style="list-style-type: none"> ● Para regalar ● Teléfonos fáciles ● Tiempo Libre ● Bienestar ● Hogar ● Salud ● Ortopedia ● Profesionales *tiene legales para envíos, garantías, devoluciones, protección de datos y cookies.	1. Online Categorías: <ul style="list-style-type: none"> ● Baño e Higiene ● Camas ● Cuidado personal ● Grúas, movilidad ● Silla de rueda eléctricas ● Sillones reclinables y sobrepeso. *tiene carrito de compras, devoluciones, contacto, cookies, políticas de privacidad, confidencialidad y web chat.	1. Online Categorías: <ul style="list-style-type: none"> ● Incontinencia ● Vida diaria ● Movilidad ● Seguridad del baño ● Terapia física ● Ortopedia ● Visión baja ● Suministros médicos ● Cuidado personal ● Ideas de regalo 	1. Online Categorías: <ul style="list-style-type: none"> ● Ayudas técnicas o de apoyo, baberos ● Brazaletes ● Calzado especializado ● Confort ● Cuidado personal ● Cuidado de la piel ● Incontinencia ● Movilidad ● Nutrición ● Ortopédicos 	1. Online Categorías: <ul style="list-style-type: none"> ● Artículo de Traslado ● Artículos de Alimentación ● Artículos de Aseo ● Artículos del Hogar ● Juegos ● Salud ● Vestimenta 2. Tienda física:

		2. Tienda física: <ul style="list-style-type: none"> • Presentan anaqueles • Centro de experiencia • Ingreso a través de rampas, señalización. • Exhibición de productos. 	* tiene carrito de compras y un equipo de atención al cliente. 2. Tienda física: No cuentan con tienda física ni Showroom, solo con un local para recojo de pedidos prepagados.	<ul style="list-style-type: none"> • Protectores de cama • Auto monitoreo • Camas hospitalarias • Textos y entretenimiento *tienen un servicio al cliente online que ayuda al proceso de compra (WhatsApp) 2. Tienda física: <ul style="list-style-type: none"> • Presentan anaqueles • Centro de experiencia (showroom) 	No cuentan con tienda física ni Showroom, solo con un local para recojo de pedidos prepagados.
Precio	Razonable, dado el ingreso de la población	Razonable, dado el ingreso de la población	Razonable, dado el ingreso de la población	Razonable, dado el ingreso de la población	Precio Alto, segmento medio y alto.
Calidad y Tiempo de Atención	Atención sólo a través de página web, adultos mayores comparten experiencia al momento de compra.	Se realiza buena interacción con compradores potenciales y adultos mayores, a través de la página web adultos mayores comparten experiencia al momento de compra.	Atención sólo a través de página web, adultos mayores comparten experiencia al momento de compra.	Se realiza buena interacción con compradores potenciales y adultos mayores, a través de la página web adultos mayores comparten experiencia al momento de compra.	Atención sólo a través de página web, adultos mayores comparten experiencia al momento de compra.
Asesoramiento Técnico	No cuentan con asesoramiento técnico al momento de compra a través de la web.	No cuentan con asesoramiento técnico vía web ni tampoco en tienda física al momento de compra.	No cuentan con asesoramiento técnico al momento de compra a través de la web.	No cuentan con asesoramiento técnico vía web ni tampoco en tienda física al momento de compra.	No cuentan con asesoramiento técnico al momento de compra a través de la web.

Exclusividad	<p>Productos tecnológicos o novedosos como ollas de cocción con voz, caminadora, altavoces, bañera para pies, coches de mercado estables, reloj con localizador, robot cocina programable, atril para sujetar libros, lupa con handsfree, tubos con agarre para cepillos, cucharas, lapiceros, lupa regla para leer, calienta camas acolchado inteligente, cremas antiarrugas, humidificadores con aromaterapia, lámparas de sal del Himalaya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con la exclusividad de 17 tiendas físicas en todo el país. • Exclusividad de productos con alta tecnología en forma especial para sillas de ruedas. • Cuentan con repuestos exclusivos para productos con alta tecnología. • Brinda productos en variedad de colores, sillas de ruedas a control remoto, repuestos para sillas de ruedas (baterías). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con exclusividad en tienda online dirigida al adulto mayor y tutores. • Exclusividad para programa de pedidos incluidos, que consiste en obtener el precio más bajo en el momento del pedido, el sistema garantiza que obtuvo el precio más bajo en sus artículos cada vez que venza su próxima entrega. • Notificación por correo electrónico cada vez que envíe su nuevo pedido, manteniéndose actualizadas sus entregas. • Mango para puerta, calzador largo, cuchillo con protección, relojes GPS, apoyo para llevar bolsas, • Muñecas y perros y gatos de peluche con efectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico virtual 	<p>No posee productos y servicios de manera exclusiva, sólo mantiene la frase de ser la primera tienda del Adulto Mayor en Perú.</p>
---------------------	--	--	--	---	--

Calidad de los productos / Servicios	<p>Ofrecen productos de marcas distinguidas, pertenecen al Club Ahora, Vanguardia y Shopmania para su público objetivo y cuentan con productos de alta calidad como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vasos irrompibles de cristal • Muebles ignífugos • Proveedores de marcas exclusivas • Lectura (atrilas, lupas) • Juegos (cartas con #s grandes, soporte de cartas, juego de memoria, tangram, laberintos) • Ocio (Sillón con elevación automática, auriculares) • Viaje (calzador, bastón, bastón asiento, agarrador para salir del carro, pulsera de identificación con código QR) • Teléfonos fáciles móviles, fijos, inalámbricos, recordatorio de toma de pastillas, dispensador de gotas, termómetro inteligente para smartphones, tensiómetros, pijama con entrepierna abierta, esponjas desechables de baño, truzas impermeables, botas antiescaras, contenedor de 	<p>La empresa no está asociada a ninguna sociedad del Adulto mayor y tampoco cuentan con sellos de calidad, ofrecen estos tipos de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baño e Higiene: Asiento acojinado para asiento de baño, Auxiliar para el aseo de higiene personal, banca de transferencia para baño o regadera. • Camas: Barandas de seguridad para cama con brazo giratorio, banco tipo escalerilla, cama de hospital eléctrica. • Cuidado personal: Aspirador portátil, babero para pacientes con bolsa receptora. • Grúas: Gruas para traslado de pacientes, grúa eléctrica peglable, arnés para cadena importado. • Movilidad: Andador bariátrico plegable, andador sin ruedas. • Sillas de ruedas eléctricas: Batería para sillas de ruedas, cargador universal de baterías, 	<p>La empresa pertenece a la Sociedad de Parkinson Canadiense, al Arthritis Society, OACAO (Voz de Adultos Mayores), Fundación de Continencia Canadiense y al Proud Corporate Partner), ofrecen estos tipos de productos de alta calidad como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de ayuda de vestimenta • Cubiertos adaptativos • Dispositivos de asistencia para carro • Coderas y rodilleras, • Correctores de columna • Lupas • Suelas para no resbalarse • Gancho para botones • Bastón de cama • Abridor de frascos y botellas • Pasadores elásticos • Sillas de baño • Andadores • Sillas de ruedas convencionales • Silla de ruedas eléctricas • Carretillas 	<p>La empresa cuenta con el respaldo de BID LAB, Propaís y Sinergi – K (Franquicias y Negocios). Ofrecen estos tipos de productos de alta calidad como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camas hospitalarias eléctricas y manuales • Monitores electrónicos de presión arterial, tensiómetro y glucómetro digital • Nebulizador portátil • Vaso humidificador • Incentivador respiratorio • Abductor post quirúrgico de cadera, • Cabestrillo inmovilizador • Corrector de postura ergonómico, • Bota correctora de tobillo • Corrector de juanete • Suplementos nutritivos • Ropa interior absorbente • Bastones, caminadores, sillas de ruedas eléctricas y manuales 	<p>La empresa no está asociada a ninguna sociedad del Adulto mayor y tampoco cuentan con sellos de calidad, ofrecen estos tipos de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos de Traslado: Alquiler de Sillas de Ruedas Manuales, Andador 2 Ruedas. • Artículos de Alimentación: Mandil protector con bolsa, Vaso plástico con muesca. • Artículos de Aseo: Inodoro Elevado, Lava – Cabezas Inflable. • Artículos del Hogar: Cojín anatómico, cojín cuña anti-reflujo. • Juegos: Dominó de frutas, tiro al blanco. • Salud: Cojín cuña tipo C, Cojín cuña tipo VE. • Vestimenta: Mandil protector con bolsa, Pantalón especial caballero. • No posee venta de servicios
---	---	--	--	---	--

	<p>pañales, recipiente para dentadura con escurridor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios: • Equipamiento de geriátricos y centros de bienestar • Adaptación del hogar • Salas multisensoriales • Asesoría consultoría para adultos mayores y profesionales de salud 	<p>rampas de aluminio o caucho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sillones reclinables: Sillón bariátrico reclinable para sobrepeso, Sillón bariátrico reclinable 3 posiciones. • Sobrepeso: Bastón bariátrico, cojín memory. • Principales Servicios: <p>Alquileres de equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de equipos médicos como sillas de ruedas manuales, • Andadores, • camas de hospital eléctricos, • Grúa para pacientes, • Concentradores de oxígeno, • Aspiradores de flema, • Sillón reclinable, <p>Scooters eléctrico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rampas de aluminio plegables con cinta de agarre • Barandilla de cama • Almohadas y soportes • Envoltura de alivio contra la migraña • Cremas anti-escaras • Dispensador de gotas para ojos • Calcetines de rodilla de compresión • Cojines de asiento • Cepillo para pies • Amplificador de audiencia digital, parches de vendas de tela adhesiva flexibles. • No posee venta de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cremas y lociones de piel • Cubiertos flexibles • Medias anti-várices • Almohadas ergonómicas • Textos especializados al adulto mayor. • No posee venta de servicios 	
--	--	--	---	---	--

Canales de venta	En línea y atención telefónica en días de semana (hora 9 a 15 horas)	Redes sociales, página web, tienda física.	Atención al cliente físico y por teléfono de lunes a viernes de 9 am a 5 pm	En línea (WhatsApp) y atención telefónica en días de semana en horario de atención (hora 9 a 21 horas)	En línea (WhatsApp) y atención telefónica en días de semana en horario de atención (hora 8:00 a 19:30 horas)
Fidelización	Tarjeta del Club Bienestar Senior y lista de deseos	Lista de deseos, blog de artículos por enfermedad, cuenta con Securetrust (Trusted commerce), facilidades de pago por medio virtual más conocido Visa, Mastercard.	Cuentan con una de las selecciones más grandes y exclusivas de productos para el cuidado del adulto mayor y tutores en Canadá, delivery gratuitos para envíos mayores a \$50.	Tienen un periódico virtual en la que brindan información y artículos de interés para el adulto mayor, así como promociones de sus productos. Publica testimonios de clientes en su página de Facebook.	No tiene fidelización
Ayuda social	No	No	No	No	No
Manejo de publicidad	En línea, Facebook, página Web	Tiendas físicas, página web, redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook, Pinterest), mailing, teléfono.	En línea (Canal de YouTube, página web)	En línea (Canal de YouTube, Facebook, página web)	Redes Sociales (Instagram, Facebook), Vía web (e-mail, página web)
Tipo de envío	Delivery tercerizado a través de agencias. Costo no cargado en el producto en caso el pedido sea menor a 39 euros. Para los productos en stock entrega se hace en 24 a 72 horas (en días laborables).	Delivery tercerizado a través de agencias la entrega de productos en todo México. El costo del envío no se incluye en el precio de venta exhibido en página web. Los tiempos de envío varían entre 2 a 3 días dependiendo del lugar y el stock de los productos.	Delivery tercerizado con Amazon con entrega a domicilio en todo Canadá y a los Estados Unidos. Los envíos son gratuitos para montos mayores a 50 \$.	Delivery con entrega a domicilio con cobertura en todo el territorio colombiano.	Delivery tercerizado a través de agencias la entrega de productos sólo para Lima.

Fuente: Elaboración propia






5.6 Tabla de Benchmarking

Dentro del análisis de la competencia se han identificado 13 criterios importantes para la comparación: años en el mercado y portafolio de productos, ubicación (tienda física y virtual), formato de tienda, precio, calidad y tiempo de atención, asesoramiento técnico, exclusividad, calidad de productos, canales de venta, fidelización, ayuda social. Estos criterios han sido utilizados para hacer la comparación entre 5 tiendas de venta de productos y servicios al adulto mayor (4 internacionales y 1 nacional), con la finalidad de identificar aspectos positivos y negativos que sirven para construir nuestros factores críticos de éxito.

En la tabla 5.4 se muestra los resultados obtenidos de la comparación realizada, de las cuales se eligió a la tienda Vida Abuelo debido a que cuenta con 11 aspectos de los 13 que se evaluaron en el presente plan de negocios.

Cabe precisar que los 2 factores no abarcados por Vida Abuelo son la ayuda social y la certificación de calidad de productos.

Tabla 5.4: Tabla de Benchmarking de tiendas del adulto mayor

		FACTORES DE COMPARACIÓN													
	EMPRESAS	AÑOS EN EL MERCADO Y PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	UBICACIÓN		FORMATO DE LA TIENDA	PRECIO	CALIDAD Y TIEMPO DE ATENCIÓN	ASESORAMIENTO TÉCNICO	EXCLUSIVIDAD	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	CANALES DE VENTA	FIDELIZACIÓN	AYUDA SOCIAL	MANEJO DE PUBLICIDAD	TIPO DE ENVÍO
			TIENDA FÍSICA	TIENDA VIRTUAL											
SUDAMÉRICA	 TITO MAIO	✓		✓	✓	✓			✓						✓
	 QUERIDO ABUELO	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
NORTEAMÉRICA	 VIDA ABUELO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	 AGE COMFORT	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
EUROPA	 BIENESTAR SENIOR	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓

COMPETENCIA DIRECTA

Fuente: Elaboración propia

5.7 Factores Críticos de Éxito:

Luego del análisis comparativo realizado a las 5 tiendas especializadas en la venta de productos y/o servicios para el adulto mayor ubicadas en el mercado extranjero y local, se revisaron los resultados con la especialista en geriatría, la dra. Diana Sotero, para determinar qué factores críticos de éxito deberían ser considerados en un modelo de negocio especializado en el adulto mayor en el mercado peruano.

En la tabla 5.5 se describen y desarrollan los factores críticos de éxito ha ser considerados en el presente plan de negocio.

Tabla 5.5: Factores Críticos de Éxito

Factor Crítico de Éxito	Alcance
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Se planificará tener precios competitivos acorde a la oferta y demanda que existe en el mercado, se buscará productos rentables con factores competitivos en el mercado. • Se generarán estrategias de pricing, reduciendo los costos de comercialización y logística de distribución. • Se gestionará en forma adecuada gestión de pagos a proveedores y se realizará cobranza efectiva a los clientes, para lo cual se evitará floats comerciales que se podrán sustentar con un mejor uso de la liquidez operativa y se podrán mantener los precios finales de productos.
Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • Se creará un sistema de vinculación del cliente a través de la creación de un club denominado “Club años mágicos” que les permitirá acceder a precios con descuento preferencial, para lo cual se acumulará un rango de puntos que les otorgue descuentos adicionales en sus siguientes compras y a la vez nos permitirá registrar los movimientos del cliente y nos permitirá mantener base de datos confiable. • Se generarán charlas, talleres con especialistas en afecciones de adultos mayores de forma regular según requerimientos del consumidor. • Se realizarán políticas de contratación de personas adultas mayor a 50 años para atención directa al público en el punto de venta.
Canales de Venta	<ul style="list-style-type: none"> • El presente modelo de negocio contará con un canal de venta física con showroom y canal virtual a través de la página web con chat integrado, Facebook, Instagram y Whatsapp. • Se contará con el servicio de entrega a domicilio (delivery). • Se realizarán publicaciones en revistas de Municipalidades de la zona 7, se anunciarán en diarios más consumidos para el Adulto Mayor para promocionar la venta y el servicio de nuestros productos
Calidad y de Atención	<ul style="list-style-type: none"> • Se gestionará en base al comportamiento del cliente su calidad de atención, se utilizarán base de datos donde se pueda verificar la compra, reclamos, comportamiento a futuro y su recomendación. • Nuestra atención será de manera sencilla, simple llevando al cliente a la mejor experiencia de compra. • En fase de atención se realizará 5 fases de la personalidad: Apertura a la experiencia, Responsabilidad, Amabilidad, Estabilidad Emocional y Extraversión.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se definen las etapas de la investigación de mercado que comprenden: Etapa I: Investigación cualitativa y Etapa II: Investigación cuantitativa.

La Etapa I de investigación cualitativa, consta de tres tipos de investigación: entrevistas con especialistas, entrevistas a profundidad con adultos mayores con movilidad limitada y focus group con adultos mayores.

La finalidad de las entrevistas con especialistas es conocer las principales afecciones que presenta el adulto mayor según cada especialidad médica y cuáles son los tratamientos recomendados.

En cuanto a las entrevistas a profundidad, se tiene como objetivos: Conocer el perfil de los clientes potenciales, hábitos de los adultos mayores con dificultad para moverse, identificar los principales canales de difusión para fomentar la demanda del rubro, conocer las necesidades del adulto mayor, obtener sugerencias para mejorar la idea de negocio, conocer la intención de compra y la percepción del modelo de negocio de los consumidores potenciales.

En el focus group se busca determinar cómo los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio, conocer el perfil de los adultos mayores y sus tutores, averiguar los hábitos de los adultos mayores y sus tutores con relación a la compra de productos y servicios, identificar los atributos más valorados en productos y servicios que mejoran la calidad de vida del adulto mayor, evaluar la idea y obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.

Con relación a la etapa II, la investigación cuantitativa se realizaron encuestas a fin de corroborar la información compilada en el análisis cualitativo.

6.1 Etapa I: Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se llevó a cabo: entrevistas con especialistas de salud, entrevistas a profundidad con adultos mayores de movilidad limitada y focus group con adultos mayores y sus tutores, con la finalidad de identificar las expectativas y los hábitos de nuestros clientes potenciales y en base a ello determinar las oportunidades y amenazas que existen actualmente en el mercado de modo tal, que podamos atenderlas.

6.1.1 Investigación cualitativa: Entrevistas con especialistas

Se realizaron entrevistas a los médicos de las especialidades de geriatría, traumatología, ginecología, urología, nutrición y medicina general; y a empresas relacionadas al rubro de ortopedia y geriatría tal como se muestra en las tablas 6.1 y 6.2.

Tabla 6.1: Lista de entrevistados según especialidad médica

Nombres	Entidad o empresa	Especialidad
Diana Sotero	Clínica Sanna	Geriatra
Danitza Catacora	Clínica Gonzales	Psicóloga
Leonila Minaya	Centro Médico Mapfre	Ginecóloga
Fernando Rodríguez	Essalud	Médico general
Edwin Girbau	Clínica Andromed	Nutricionista
Ximena Chávez	Gerovitalis	Nutricionista
Mariela Olivos	Centro de salud porvenir - MINSA	Nutricionista
Juan Ochoa	Clínica Sanna	Traumatólogo
Renzo Nervi	Clínica Detecta / Clínica Tessa	Urólogo
Jesús Zavalaga	Clínica de especialidades médicas	Urólogo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2: Lista de empresas entrevistadas

Empresa	Rubro	Persona a cargo
Hogar de amor	Centro Geriátrico	Geriatra Diana Sotero
Ortopedia Barrenechea	Ortopedia	Técnico ortopedista Luis Barrenechea

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.1 Metodología

Se elaboró el guion de entrevistas sobre el tema a investigar con un diseño de preguntas abiertas, que permitió recolectar la información sobre el mercado actual de adultos mayores, conocer las principales afecciones que padecen, tratamientos más frecuentes, recoger la opinión y sugerencias sobre la idea de negocio por parte de los profesionales de salud.

Para ello, se entrevistó a un total de 10 profesionales de salud de Lima Moderna y se les realizó el cuestionario de preguntas listado, según anexo 02. Asimismo, se entrevistó a los encargados de un centro geriátrico y ortopedia según se evidencia en el anexo 03. En el primer caso, con el objetivo de conocer qué productos utilizan los

adultos mayores en las casas de reposo, donde los adquieren y qué productos presentan dificultades para ser adquiridos; en el segundo caso, para conocer qué productos adquieren con frecuencia los adultos mayores, cual es portafolio de productos que ofrecen al adulto mayor y cuál es la logística para la adquisición de estos productos.

6.1.1.2 Conclusiones

A continuación, en la tabla 6.3 se describe las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas con los especialistas en salud y en la tabla 6.4 las principales conclusiones de las entrevistas a empresas.

Tabla 6.3: Tabla de conclusiones de entrevistas a especialistas en salud

Aspecto valorado por el especialista	Conclusiones
Principales afecciones del adulto mayor	Los especialistas mencionan que las principales afecciones son: demencia, hipertensión, problemas prostáticos, gastritis, osteoartritis, osteoporosis, sobrepeso, anemia, dolor articular y dolor muscular; y dentro de las afecciones crónicas están la diabetes, dislipidemias, retención urinaria, cálculos urinarios, úlceras, escaras y estreñimiento severo ocasionado por el consumo de medicamentos. En mujeres, adicionalmente está la resequedad vaginal, incontinencia urinaria.
Inicio promedio de afecciones en el adulto mayor	A partir de los 72 años aproximadamente y en adelante suelen presentar mayores afecciones.
Clasificación empleada para identificar adulto mayor	Se puede clasificar al adulto mayor según su estado de salud en: <ul style="list-style-type: none"> - Adulto mayor sano, aquel con más de 60 años, pero física y mentalmente sano. - Adulto mayor frágil, aquel con potencial a desarrollar alguna enfermedad que pueda deteriorar su salud. - Adulto mayor enfermo, aquel paciente que es farmacodependiente.
Artículos o servicios requeridos por adulto mayor para contrarrestar dolencias	Los artículos más requeridos son dispositivos ortésicos como bastón, andador, silla de ruedas, barras de seguridad para baño, sillas portátiles, sillas para ducha, pasamanos, calzado especial, colchones antiescaras, colchón de agua, medias para várices y vendas especiales, prótesis dentales, lentes, plantillas, rodilleras, hombreras. En lo que respecta a salud cognitiva, están los rompecabezas para adultos con piezas grandes, juegos de mesa, de memoria, de estrategia, además de cualquier actividad que ponga el cerebro a trabajar, y en productos de higiene: paños húmedos, pañales, ropa interior, bacines, sonda urinaria y la bolsa de orina. Con fines preventivos y de cuidado de la salud, los médicos recomiendan ejercitarse físicamente, seguir una dieta saludable y productos anti-aging. En relación con los servicios, el acondicionamiento de hogares con medidas de seguridad son los más requeridos. Asimismo, recalcan que no existe un sitio en donde los adultos mayores puedan adquirir todo lo que necesitan.
Acompañantes de adultos mayores a consulta médica	Principalmente hijos, cuidadores o técnicos en enfermería.

En qué lugar adquieren los productos para el adulto mayor	Farmacias y ortopedia
Medidas de seguridad que debe contar una tienda especializada en el adulto mayor	Los especialistas coinciden en que es muy común que el adulto mayor tenga problemas de movilidad, por lo que se debe contar con rampas, valet parking, espacios amplios, ascensor, piso antideslizante, señaléticas y barandas de seguridad. El personal debe estar preparado para ayudarlos, ya que muchos irán solos y necesitarán que alguien les lea las características del producto o se los alcance. Los servicios higiénicos también deben ser especiales para personas con discapacidad física o visual.
Apreciación sobre la idea de negocio	Contar con una tienda especializada en adultos mayores, fortalece la calidad de vida del adulto mayor, considerando que está en aumento la esperanza de vida.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4: Tabla de conclusiones de entrevistas a empresas

Aspecto valorado por el especialista	Conclusiones
Centro Geriátrico “Hogar de amor”	<p>El presupuesto de un adulto mayor para su manutención es de 5,000 soles aproximadamente mensuales en NSE A y B, este incluye los gastos para la compra de pañales, suplementos, cremas, artículos de aseo personal y el pago a la técnica o casa de reposo.</p> <p>El pago de una casa de reposo dependerá del tipo de paciente que albergue; un paciente no postrado paga aproximadamente 1,800 soles mensuales, mientras que un paciente postrado un costo mayor.</p> <p>Los productos más utilizados por los adultos mayores son los artículos de aseo personal y pañales.</p> <p>Los encargados de la casa de reposo se limitan a recomendar, la decisión final la tienen los familiares de los adultos mayores que se encargan de adquirir la lista de productos requeridos.</p> <p>La adquisición de productos para el adulto mayor se hace en distintos establecimientos, sin embargo, se dificulta la compra de los mismos.</p> <p>Es responsabilidad de la casa de reposo disponer con la infraestructura apropiada para su funcionamiento (camas clínicas, sillas de ruedas, barandas, etc).</p>
Ortopedia “Barrenechea”	<p>El portafolio de productos que ofrecen las ortopedias a los adultos mayores pertenece a la categoría de productos de salud e higiene como: silla para baño, sillas de rueda, bastones, muletas axilares canadienses, zapatos ortopédicos, plantillas, férulas, inmovilizadores.</p> <p>Los productos que adquieren los adultos mayores son de origen importado proveniente de China, EEUU y Alemania; y nacional.</p> <p>La ortopedia ofrece sus productos directamente al público, pero también cuenta con una persona que se encarga de hacer visita médica a los profesionales de salud para que conozcan sus productos y recomienden a la empresa.</p> <p>El ticket de compra de los adultos mayores está en un rango de 250 a 800 soles.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Investigación cualitativa: entrevista en profundidad con adultos mayores con movilidad limitada

Se realizaron entrevistas a adultos mayores con movilidad limitada, pertenecientes a los NSE A y B de Lima Moderna, tal como se muestra la tabla 6.5: Lista de adultos mayores entrevistados:

Tabla 6.5: Lista de adultos mayores entrevistados

Nombres	Edad	Distrito de residencia
Sila Ramos	73 años	San Borja
Augusta Piñera	78 años	Santiago de Surco
Federica Aliaga	72 años	La Molina
Hilda Varillas	68 años	San Borja
Sebastián Navarro	82 años	Santiago de Surco
Hilda Mateo Espíritu	67 años	La Molina

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.1 Metodología

Se elaboró el guion de entrevistas sobre el tema a investigar con un diseño de preguntas abiertas, que permitió conocer el perfil y hábitos de los clientes potenciales, identificar los principales canales de difusión para fomentar la demanda del rubro, conocer las necesidades del adulto mayor y obtener sugerencias para mejorar la idea de negocio y conocer la intención de compra y percepción del modelo de negocio de los consumidores potenciales.

Para ello, se entrevistó a 6 adultos mayores con movilidad limitada y se les realizó el cuestionario de preguntas listado, según el anexo 6.

6.1.2.2 Conclusiones

A continuación, se describe en la tabla 6.6 las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas a los adultos mayores con movilidad limitada, en base a los 4 objetivos estipulados en las 25 preguntas realizadas.

Tabla 6.6: Tabla de conclusiones de entrevistas a adultos mayores con movilidad limitada

Objetivo	Conclusiones
Perfil del adulto mayor con movilidad limitada.	Viven principalmente con algunos de sus hijos quienes son los que realizan sus compras.
Hábitos de los clientes	<p>Sus principales necesidades son: los pañales, almohadas especiales, corrector de espalda, silla de ruedas, bastones, corrector de juanete, fajas, sillas especiales para baños, cama ortopédica, medicinas y servicios de pilates.</p> <p>Las principales marcas que identificaron son: Ger Import, Max Care, Leemart, Dry Medical.</p> <p>Se les dificulta encontrar un lugar especializado para el adulto mayor y no tienen un solo lugar en donde realizan sus compras. Sus compras lo realizan en: supermercados, farmacias, tiendas de rehabilitación y nutricionistas.</p> <p>Las principales tiendas que identificaron fueron: Wong, Vivanda, Inkafarma, Ripley y Saga Falabella.</p> <p>En muchos casos los productos más especializados los encuentran en el extranjero y tienen que importarlos.</p>
Canales de difusión del rubro	Las revistas, el periódico y la televisión son los principales medios utilizados para la compra de productos y servicios del adulto mayor.
Artículos, servicios y atributos requeridos por adulto mayor	<p>Valoran como principales atributos de la tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener variedad de productos en un solo lugar, tanto los que mejoran su calidad de vida, como los que contrarrestan una enfermedad o discapacidad. - Personal de tienda este capacitado para tratar a los adultos mayores. - Cómodas y adecuadas condiciones de la tienda para que se puedan desplazar sin problemas. <p>Los artículos más requeridos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ortopédicos, fajas, medias elásticas para varices, zapatos especiales y bastones. - Ergonómicos, almohadas, cojines de cuello y pies - Suplementos y vitaminas - Dormitorio y baño, organizadores de dormitorio, agarradores de ducha y silla de baño. <p>Servicios adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masajes - Cafetería - Productos de belleza <p>Los adultos mayores coinciden que esta tienda debería estar ubicada en un centro comercial y de fácil accesibilidad.</p> <p>En relación con la propuesta de negocio, los adultos mayores tienen una percepción positiva, debido a que pueden encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar, para que sus familiares y ellos no pierdan tiempo buscando en diferentes tiendas o tener que esperar muchos días en recibir el producto cuando este es importado</p> <p>En la actualidad ningún adulto mayor identifica una tienda similar en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Investigación cualitativa: Focus Group

Se realizaron 2 focus group para complementar la investigación cualitativa. El primer focus group se hizo con adultos mayores autovalentes entre un rango de 60 y 70 años de los NSE A y B. El segundo focus group se realizó a los tutores de adultos mayores del mismo NSE. En la Tabla 6.7 se encuentra el detalle del perfil de los participantes de los focus group realizados:

Tabla 6.7: Ficha Técnica de los Focus Groups

	1er Focus Group	2do Focus Group
Método	Cualitativo por dinámicas grupales	
Duración	60 minutos cada uno	
Fecha y hora de ejecución	08/12/2019 – 9:00 am	08/12/2019 – 11:00 am
Población entrevistada	Adultos entre 60 y 70 años del segmento socioeconómico (NSE) A y B de la zona 7 de Lima Moderna.	Tutores de adultos mayores.
Área geográfica de investigación	Lima Moderna – Zona 7 (San Borja, La Molina, Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco)	
Tamaño de la muestra	6 personas	6 personas

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.1 Metodología

Dado que la compra puede ser realizada por un adulto mayor autovalente o por un tutor de adulto mayor dependiente se decidió hacer 2 focus group con estas dos poblaciones.

Para esto se hicieron 2 guías de pautas, instrumento que permitió seguir una discusión ordenada y fue construida en base a los objetivos fijados del estudio, tal como se muestra en el anexo 7.

6.1.3.2 Conclusiones

A continuación, en la tabla 6.8 se describe las principales conclusiones obtenidas en los focus group a adultos mayores y a tutores de adultos mayores.

Tabla 6.8: Tabla de conclusiones de los focus group a adultos mayores y a tutores de adultos mayores

Objetivos	1er Focus Group: adulto mayor autovalente	2do Focus Group: tutores de adultos mayores
Conocer el perfil de los clientes potenciales	Adultos mayores entre 60 y 70 años, casados o viudos, todos con hijos y en la actualidad son jubilados o se encuentran trabajando de forma independiente.	Tutores entre 35 y 45 solteros, convivientes o casados, que viven con sus padres y trabajan de forma dependiente.
Hábitos de compra de productos y servicios de los clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Para la compra de productos y servicios, los adultos mayores prefieren visitar físicamente las tiendas, porque les permite sentirse útiles; así como, elegir y probar los productos. - Les gustaría ir acompañados ya sea de su esposo(a) o hijos, porque tienen más facilidad para preguntar sobre las características del producto. - Los adultos mayores manifestaron que no están muy acostumbrados a manejar aplicativos informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los tutores de los adultos mayores en la mayoría de los casos prefieren comprar los productos visitando tiendas porque les interesa revisar y probar los productos, antes de hacer la compra. - Los tutores manifestaron que compran por internet con poca frecuencia, pero cuando lo hacen utilizan aplicaciones informáticas como Amazon, Alibaba y Wish.
Atributos más valorados en productos y servicios que mejoran la calidad de vida del adulto mayor	Valoran el trato amable, personalizado, rapidez, precios accesibles e infraestructura acondicionada para desplazarse sin dificultad.	Valoran el contar con personal capacitado con conocimientos específicos en los productos que ofrecen para los adultos mayores y la rápida atención.
Evaluación de la idea de negocio y sugerencias de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los participantes expresaron su agrado por la idea de negocio, señalando que están de acuerdo con todos los atributos presentados, porque pueden encontrar todos los productos que necesitan en un solo lugar. - Capacitar al personal para que brinde un trato amable a los adultos mayores. - Enfocar el mensaje de la empresa en aspectos positivos que resalten la importancia de la edad del adulto mayor. - Ubicación céntrica y accesible, para que las personas puedan trasladarse con facilidad. - Desarrollar actividades para concientizar sobre el buen trato hacia los adultos mayores y el respeto hacia sus derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los participantes expresaron su agrado por la idea de negocio, resaltando el tiempo que se ahorrará al encontrar todos los productos que necesitan en un solo lugar. - Capacitar al personal en conocimientos del cuidado del adulto mayor para que brinde el asesoramiento adecuado en la elección de los productos. - Implementar sucursales de esta tienda para que más adultos mayores tengan mayor acceso. - Ubicar la tienda cerca de la rambla de Javier prado, porque tiene rutas accesibles. - Realizar charlas para que se convoquen a adultos mayores y se difunda la idea de negocio.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Etapa II: Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa consistió en la realización de encuestas de adultos mayores y tutores de adultos mayores en la zona 7 de Lima moderna, específicamente en los distritos de San Borja, La Molina, Miraflores, San isidro y Surco. El trabajo de campo para la recolección de datos se realizó del 27 al 30 de diciembre del año 2019.

6.2.1 Objetivo

Determinar los hábitos, necesidades, preferencias e intención de compra de los adultos mayores de la zona 7 de Lima Moderna para la implementación de una tienda de productos y servicios dirigidos al adulto mayor.

6.2.2 Ficha técnica

Las preguntas que se elaboraron para la encuesta se encuentran en el anexo 8. A continuación, se presenta la tabla 6.9 ficha técnicas de la Investigación cuantitativa.

Tabla 6.9: Ficha técnica de la investigación cuantitativa

Población Objetivo	La población objetivo de estudio está definida como el conjunto de personas de 60 años a más, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de la zona 7 de Lima Moderna.
Informantes	<ul style="list-style-type: none">• Adultos mayores (mujeres y hombres).• Tutores (mujeres y hombres) de adultos mayores.
Técnica	Se realizaron encuestas presenciales de manera directa y personal, como si se tratara de una entrevista.
Instrumentos de recolección de información	Se aplicó un cuestionario estructurado a los encuestados, principalmente con preguntas cerradas (opciones únicas y opciones múltiples) y algunas preguntas abiertas, con temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación.
Marco Muestral	El marco muestral para la selección de la muestra lo constituye la información proveniente del total de personas adultos mayores (155,308) en los distritos de Miraflores, La Molina, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B.
Total de la muestra	384 personas
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Tamaño de la muestra

El tamaño total de la muestra es de 384 personas, para el cálculo se usó el nivel de confianza del 95.0% y margen de error del 5.0%; además, el factor de probabilidad

éxito/fracaso es de 50.0%, que es lo recomendado en estudios de este tipo, cuando no se tiene información histórica similar en otras fuentes. Este tamaño de muestra se calculó con la siguiente fórmula para poblaciones infinitas.

Fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z_{α2}: Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito

q: Factor de probabilidad fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$Z_{\alpha 2} = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.0\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

6.2.4 Distribución de la muestra

A continuación, se presenta en la tabla 6.10 la distribución de la muestra según distritos:

Tabla 6.10: Distribución muestral por distritos

Distrito	Total Adultos Mayores	% NSE A y B	Número de Adultos mayores del NSE A y B
	a	b	c= a x b
La Molina	28,501	81.0%	23,086
Miraflores	22,027		17,842
San Borja	26,086		21,130
San Isidro	15,339		12,425
Surco	63,355		51,318
TOTAL	155,308		125,801

Estimación en base a la distribución de NSE de Lima Metropolitana (APEIM 2018).

Nota: Fuente: INEI, APEIM

6.2.5 Resultados y análisis de la encuesta

Se realizaron 384 encuestas, cuyos resultados se detallan en el anexo 9.

6.2.5.1.1 Tamaño de la demanda potencial

De un total de 155,308 adultos mayores de la zona 7 de Lima moderna, sólo se considerará el 81% correspondiente a las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, el cual asciende a 125,801 adultos mayores quienes conformarían nuestra demanda potencial.

6.2.6 Resultados

A continuación, se describe en la tabla 6.11 los resultados de la encuesta a adultos mayores y a tutores de adultos mayores.

Tabla 6.11: Tabla de resultados de la encuesta

Aspectos evaluados	Resultados
Perfil del entrevistado	<ul style="list-style-type: none">• El 50.5% de entrevistados fueron adultos mayores mientras que el 49.5% fueron tutores de los adultos mayores.• El 40.9% de entrevistados residen en el distrito de Surco, el 18.2% en el distrito de La Molina, el 16.9% en San Borja, el 14.1% en Miraflores y el 9.9% en San Isidro.• El 51.8% de entrevistados son adultos mayores del género femenino y el 48.2% son adultos mayores del género masculino.• El 50.5% de entrevistados se concentran en el rango de edad entre 60 y 69 años, el 35.9% entre 70 y 79 años y el 13.6% de 80 años a más.• El 53.4% de adultos mayores entrevistados deciden sobre sus compras y en el 46.6% tienen un tutor que lo decide.• El 53.9% de entrevistados son casados o convivientes, el 38.5% son separados, divorciados o viudos y el 7.6% son solteros.• El 4.2% de entrevistados perciben menos de S/. 1,000, el 22.6% entre S/ 1,000 y S/ 1,999, el 21.1% entre S/ 2,000 y S/ 2,999, el 23.7% entre S/ 3,000 y S/ 3,999, el 13.0% entre S/ 4,000 y S/ 4,999 y el 15.4% más de S/ 5,000.• El 58.6% de entrevistados señaló que su principal fuente de ingreso son sus rentas, el 23.4% es su pensión o jubilación, el 19.8% es su trabajo fijo, el 18.5% son subvencionados por un familiar y el 7.6% hacen trabajos eventuales.• El 38.5% de entrevistados tiene como aspiración estar en forma y mantenerse saludable, el 27.9% aspira viajar por el mundo, el 27.1% prefiere dedicar más tiempo a la familia, el 4.4% le gustaría iniciar un negocio propio, el 1.3% desea comprar un auto y el 0.8% desea comprar una casa.• El 63.8% de entrevistados no está afiliado a ningún sistema privado de pensiones, el 20.1% está afiliado a la ONP y el 16.1% está afiliado a la AFP.

Hábitos de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales productos y servicios que le gustaría encontrar el adulto mayor en la tienda son: productos deportivos, accesorios de gimnasia, servicios de masajes relajantes y terapéuticos, productos para una cocina saludable y nutritiva, vitaminas y suplementos alimenticios. • El 96.6% de entrevistados compra productos de aseo, el 90.9% suplementos alimenticios, el 37.0% productos para entretenimiento, el 34.9% cremas y lociones, el 31.0% productos para el dormitorio, 24.7% productos para pérdida de audición, el 18.0% productos para movilidad (sillas de ruedas, bastones, etc.), el 16.7% productos ortopédicos y el 7.0% productos para pérdida de visión. • Las características que más valora son: la utilidad, calidad y comodidad. • El 38.5% de entrevistados manifestó que contrataría la instalación de barandas de seguridad, ayudas móviles y otros para prevenir caídas en el hogar, el 16.9% alquilaría sillas de ruedas, el 9.6% alquilaría camas clínicas y un porcentaje menor estaría interesado en clases de yoga, entre otros. • El 81% de entrevistados compra productos para el adulto mayor con una frecuencia entre 1 a 2 veces al mes. • El promedio de gasto de un adulto mayor de la zona 7 del NSE A y B es de S/. 377. • El 44% de entrevistados compra sus productos en farmacias, el 32.5% lo hace en supermercados, el 14.1% compra en la tienda Tito Maio y el 9.4% compra en otros establecimientos. • El 88.5% de entrevistados considera que no es difícil adquirir productos del adulto mayor en el país y 11.5% señaló que existen productos para el cuidado de salud del adulto mayor que son difíciles de adquirir en el país, tales como suplementos alimenticios especiales, sillas eléctricas, pesas de ejercicio regulables para rehabilitación, respirador especial para problemas bronquiales, scooter para adulto mayor, termómetro infrarrojo y almohada eléctrica cervical. • La mayoría de entrevistados está de acuerdo en que la tienda de adulto venda productos de prevención de la salud y cuando ya presenten alguna enfermedad.
Evaluación de la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • El 25.3% de entrevistados opinaron que es excelente la propuesta de negocio, el 71.9% que es buena y el 2.8% que es regular. • El 83.1% de entrevistados muestra interés en comprar productos y servicios en la tienda del adulto mayor. • El 21.9% de entrevistados prefiere recibir noticias sobre productos y servicios de la tienda mediante redes sociales, el 20.1% por revistas, el 19.4% por WhatsApp, el 16.9% por E-mail, entre otros medios. • La totalidad de entrevistados estaría interesada en comprar productos de alimentación especializada, el 75.2% en productos de salud, el 57.7% en artículos de dormitorio, el 54.5% en productos de tecnología o entretenimiento, el 39.2% en productos de audición, el 29.5% en artículos de movilidad y asistencia y el 19.4% en productos de visión. • El 87.1% de entrevistados desean recibir un servicio delivery para los productos y servicios que compren en esta tienda y el 12.9% no lo desea. • Los atributos que más valoran de una tienda del adulto mayor son: el trato amable, servicio post venta y que cuente con un club de beneficios para el adulto mayor. • El 60.8% de entrevistados les gustaría que la tienda brinde servicios de forma presencial y virtual, el 27.3% de forma presencial, virtual y showroom, el 10.3% solo presencial y el 1.6% solo showroom. • El 69.9% de entrevistados les gustaría que la tienda ofrezca promoción de precios rebajados, el 24.1% cupones de descuento y el 6.0% regalos juntando cupones. • El 61.1% de entrevistados prefiere el logotipo Años Mágicos, el 25.1% prefiere + Vida y el 13.8% Años mozos.

Fuente: Elaboración propio

CAPITULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollará la formulación de la estrategia de negocios, con la finalidad de cumplir con los objetivos para la implementación de una tienda de venta de productos y servicios dirigido el adulto mayor. Ante esto se realizará un análisis del macroentorno y microentorno de la situación empresarial.

El análisis del macroentorno permitirá identificar las amenazas y oportunidades presentes en el mercado actual, mientras que en el microentorno identificará las fuerzas cercanas y externas del presente plan de negocios.

7.1 Análisis de macroentorno - SEPTEG

En este análisis se evaluará los factores externos que afectan de manera directa o indirecta al mercado de productos y servicios para el adulto mayor. La finalidad es determinar con mayor precisión aspectos exógenos que pueden contribuir o afectar en el proceso de la formulación de estrategias y en base a ello, desarrollar oportunidades y minimizar amenazas en el mercado del adulto mayor.

Usualmente se considera para fines de análisis el modelo SEPTE (Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico), sin embargo, según Arbaiza (2013), en su modelo propio ha considerado oportuno agregar el factor geográfico al SEPTE con lo que este se convierte en SEPTEG, modelo a emplear en el presente plan de negocios.

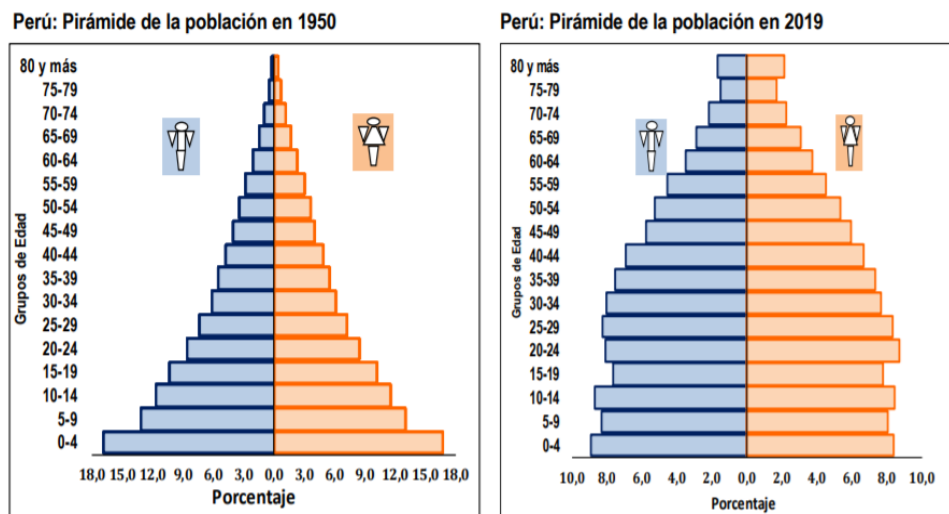
a) Factores Socioculturales

En el Perú, existen muchos factores socioculturales relacionados con los adultos mayores. Según el informe técnico de “Situación de la Población Adulta Mayor” (INEI, 2019), el envejecimiento de la población ha influenciado de forma significativa la estructura por edad y sexo de la población.

En 1950, la estructura de la población estaba compuesta por un 5.7% de adultas mayores, mientras que para el 2019 estas representan aproximadamente el 12.4% de la población. (INEI, 2019)

La figura 7.1, muestra el cambio en la pirámide poblacional desde 1950 hacia el 2019.

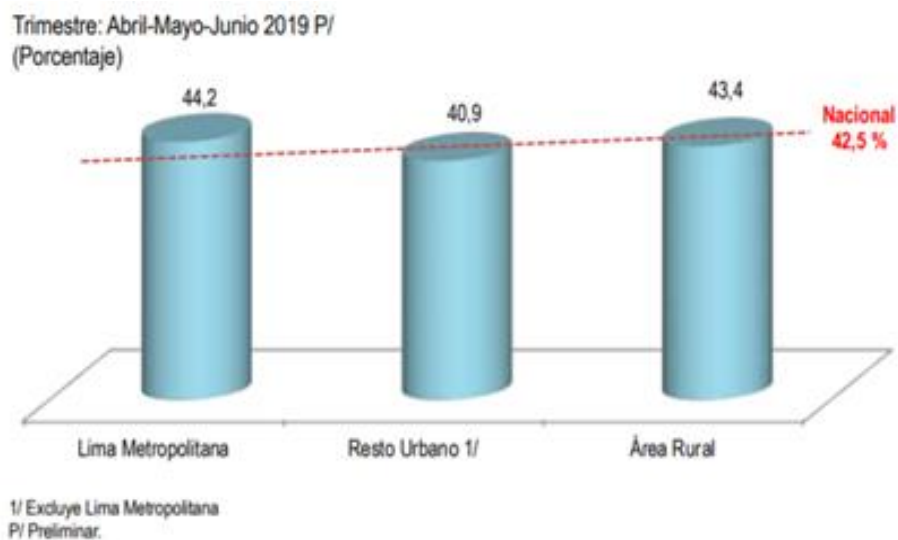
Figura 7.1: Envejecimiento de la población al 2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Asimismo, el INEI menciona que, para el segundo trimestre del 2019, el 42.5% de los hogares en el Perú está conformado por lo menos por un adulto mayor, distribuyéndose el 44.2% en Lima Metropolitana, 40.9% en el resto de la zona urbana y 43.4% en zonas rurales, tal como se evidencia en la figura 7.2.

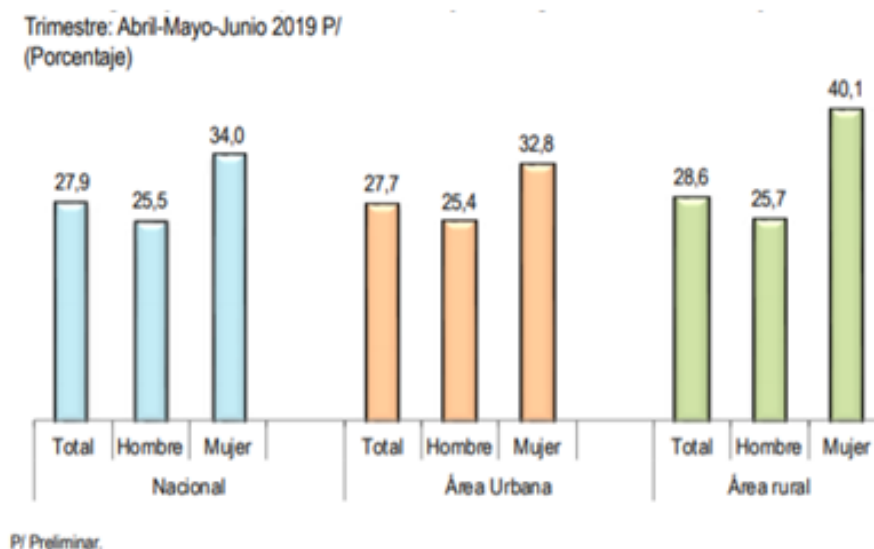
Figura 7.2: Hogares con algún Adulto mayor



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Además, el 27.9% de los hogares peruanos son conducidos por un adulto mayor; en el área urbana con 32.8% y en el área rural más marcada con 40.1%. En todos los casos se aprecia que existen más mujeres que hombres adultos mayores que son cabezas de hogar, como se observa en la figura 7.3. Esto evidencia la participación de los adultos mayores en la administración de los recursos del hogar.

Figura 7.3: Hogares conducidos por adultos mayores



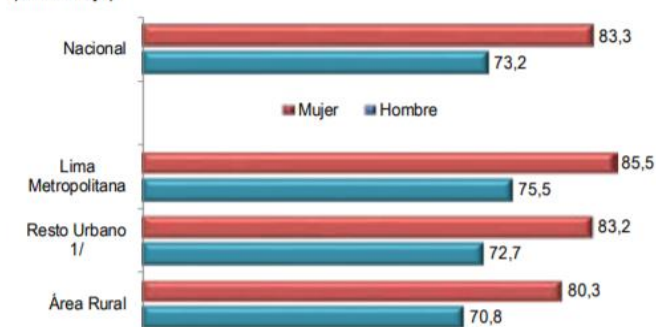
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

De igual forma, los problemas de salud son un factor importante en el desarrollo social de los adultos mayores, pues para el segundo trimestre del 2019, el 83.3% de mujeres adultos mayores presentó problemas crónicos de salud, mientras que los varones adultos mayores afectados fue un 73.2% (10.1% menor). La misma tendencia se refleja en la zona urbana, rural y Lima Metropolitana, donde las mujeres adultas mayores presentan mayores afecciones, tal como lo muestra la figura 7.4.

Las afecciones que padecen los adultos mayores serán un foco de atención para el presente plan de negocios, ya que se busca mejorar la calidad de vida en temas de prevención y control de salud.

Figura 7.4: Población adulta mayor con problemas de salud crónico

Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2019 P/
(Porcentaje)



Nota: Problema de salud crónico comprende a la población que reportó padecer enfermedades crónicas (artritis, hipertensión, asma, reumatismo, diabetes, TBC, VIH, colesterol, etc.) o malestares crónicos.
1/ Excluye Lima Metropolitana.
P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

b) Factores Económicos

El PBI del Perú crecerá un 4.2%, de acuerdo con el Informe de actualización de proyecciones Macroeconómicas 2019-2022 (MEF, 2019). Este crecimiento se da principalmente por la inversión privada relacionada con los proyectos de inversión, esto a pesar de un contexto internacional poco favorable para las exportaciones.

Otro aspecto importante en la población adulta mayor es cuantos pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), ya que el ingreso de estos contribuirá con el ingreso del público objetivo del presente plan de negocios. En la figura 7.5, se observa que el 56.8% de adultos mayores forma parte de la PEA, conformado por 67.0% y 47.7% de hombres y mujeres respectivamente. (INEI, 2019)

Figura 7.5: Adultos Mayores pertenecientes a la PEA

Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018 - 2019
(Porcentaje)

Condición de actividad	Abr-May-Jun 2018			Abr-May-Jun 2019 P/			Variación (Puntos porcentuales)		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Población de 60 a más	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			
PEA	57,4	69,4	46,7	56,8	67,0	47,7	-0,6	-2,4	1,0
NO PEA	42,6	30,6	53,3	43,2	33,0	52,3	0,6	2,4	-1,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

c) Factores Político-Legal

Estos factores se encuentran basados en leyes o normas nacionales que protegen y benefician al adulto mayor. Entre los más importantes tenemos:

- **Ley N° 30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor:**

Ley promulgada en promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores, así como el cuidado de su seguridad física, económica y social. De igual forma, tiene como principio general la protección familiar y comunitaria, y la atención de la salud del adulto mayor (El Peruano, 2018).

- **Ley N° 28683 – Ley que modifica la Ley N° 17408, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención público:**

Ley que establece que las mujeres embarazadas, niñas, niños, personas adultas y con discapacidad deben ser atendidas de forma preferente en lugares de atención público. Asimismo, los servicios y establecimientos de uso público y privado deben condicionar las medidas de uso y/o acceso adecuado (Congreso de la República, 2006).

- **Resolución Ministerial N° 0722019 – Modificación de la norma técnica A.120 “Accesibilidad universal en edificaciones”:**

La Norma A.120 establece las condiciones y especificaciones técnicas de diseño que deben tener todas las edificaciones y/o establecimientos de carácter público y privado de forma que puedan ser accesibles a todas las personas, independiente de las capacidades o características que ellas posean. Esta norma indica que las edificaciones deber tener ambientes y rutas de fácil acceso que permitan un desplazamiento sin problemas y correcta atención de todas las personas. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2019)

d) Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos contribuyen en el desarrollo sostenible y sustentable del sector de venta de productos y servicios para el adulto mayor. Hoy en día, la tecnología ha influenciado de forma directa en la vida de los adultos mayores.

Según IPSOS, en su reporte de “Perfil del Adulto Mayor”, el 18% de la población adulta mayor de Lima Metropolitana se conectó a internet. (IPSOS, 2016), esto es un indicador que la población adulta no es ajena a la tecnología.

Uno de los equipos tecnológicos más usados por los adultos mayores en el Perú son los celulares Smartphone. Según el último estudio de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), la aplicación más preferida entre los adultos mayores es el Whatsapp, motivo por el cual, existen programas municipales que buscan la inclusión de los adultos mayores a este mundo digital, del cual no son ajenos (América Retail, 2019).

Finalmente, la tecnología contribuye en la atención y prevención de la salud de los adultos mayores, ya que nuevas plataformas como “Médicos virtuales”, “Reserva de citas médicas por internet” y “consultas on-line” facilitan la atención en servicios de salud en menor tiempo y sin la necesidad de salir de casa.

e) Factores Ecológicos

El impacto ambiental que aqueja a la población peruana impacta con mayor grado en los adultos mayores, esto debido a que daña la calidad de vida que requieren durante el proceso de envejecimiento.

La contaminación del aire permite el incremento de enfermedades respiratorias y afecciones de tipo cardíacas que podrían verse incrementadas en adultos mayores. (Our Air).

Según la OPS, 9 de cada 10 personas en el mundo respiran aire contaminado y se registran más de 7 millones de muertes al año por exposición de partículas finas que se encuentran en el aire, causando enfermedades crónicas respiratorias, cardíacas y hasta cáncer al pulmón. (OPS, 2018).

Para el 2014, la OMS indicó que el aire de Lima era el aire con peores índices de calidad. Dicho informe demostró que sólo el 12% de la población mundial vive en ciudades con aire limpio. Asimismo, se indicó que Lima norte es la zona con mayor índice de partículas contaminantes, seguido por Lima Este y Lima Sur. (Peru21, 2014)

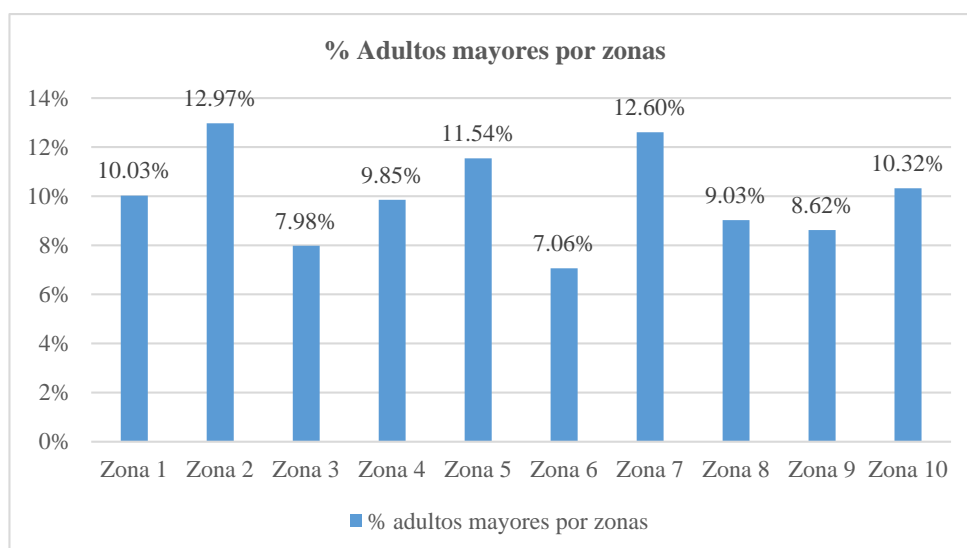
f) Factores Geográficos

Según las proyecciones planteadas por el INEI, en el 2019 la población adulta mayor de Lima Metropolitana tendrá 1'232,245 habitantes, donde una de las mayores

concentraciones de adultos mayores por zonas se encontrará en la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana (INEI, 2019).

La figura 7.6, muestra la proyección del número de habitantes en porcentaje por zonas.

Figura 7.6: Proyección de adultos mayores por zona

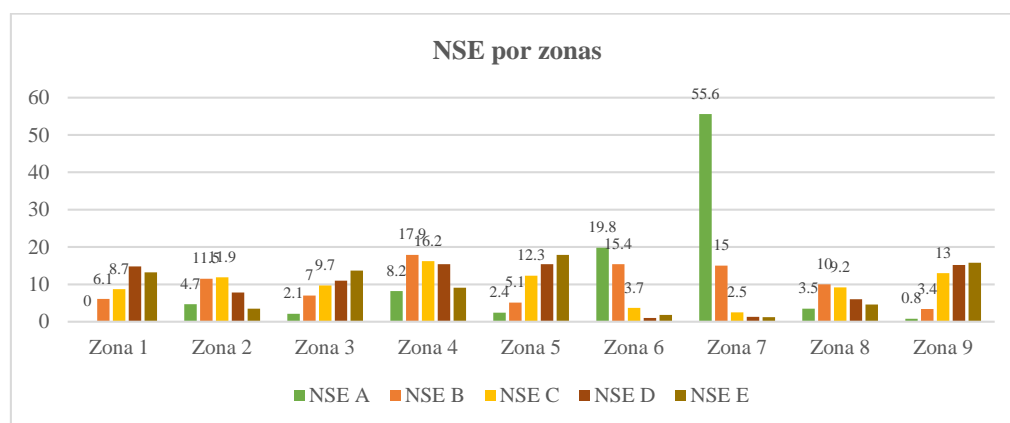


Fuente: INEI 2019 - Censos Nacionales de Población y Vivienda

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, según el APEIM en la zona 7 se concentra el mayor número de habitantes con niveles socioeconómicos A y B con 55.6% y 15.0% respectivamente. La figura 7.7 muestra la distribución de la población por NSE.

Figura 7.7: Distribución de población por NSE



Fuente: APEIM 2018: Data ENAHO 2017 - Estimaciones APEIM según ENAHO 2017

7.2 Análisis de microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis del microentorno se utilizarán las 5 fuerzas de Porter las cuales son: Amenaza de Competidores, Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de sustitutos e intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.

El presente trabajo ha analizado diferentes variables verificando la dificultad o viabilidad para el ingreso a un mercado, teniendo como punto de referencia los focus group y entrevistas a expertos detallados en la tabla 6.1. Se ha utilizado como referencia el libro (Thompson, Gamble, Strickland III, & Peteraf, 2012) para realizar el análisis de las variables respecto a su valorización y fuerzas competitivas.

Como resultado de la evaluación de la investigación se ha obtenido como puntuación final 68%, detallado en la tabla 7.1, es decir la realidad de la competitividad en el rubro es positiva, con lo cual se puede inferir que realizar el presente plan de negocio y hacerlo realidad podría ser satisfactorio; se ha verificado como una dificultad la amenaza de competidores, esto se debe a que la venta de productos y servicios lo desarrollan Clínicas y/o Centros de Adulto Mayor.

Tabla 7.1: Tabla de Evaluación Global del Mercado

	Resultado
Resultado: Evaluación Global de la Industria PORCENTUAL	68%
Amenaza de competidores	80%
Poder de negociación de los compradores	85%
Poder de negociación de los proveedores	50%
Amenaza de sustitutos	70%
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	55%

Fuente: Elaboración propia

7.2.1 Amenaza de competidores

El análisis de nuevos competidores en el mercado es importante para cualquier empresa, ya que puede representar una baja en las ganancias y una reducción del porcentaje de participación en el mercado.

Es importante considerar el ingreso a Perú, de modelos de negocio ya establecidos en otros países, lo cual sería una amenaza por la competencia de clientes; más aun considerando el resultado del análisis desarrollado en el anexo 10 - parte 1, en donde se obtuvo una puntuación de 80%; lo que implica que la amenaza de competidores es alta para el desarrollo del presente negocio. Ante esto se priorizará durante los próximos años el desarrollo de un portafolio de productos y servicios complementarios que se evidenciaron en el estudio de mercado.

Se ha identificado a los siguientes competidores potenciales: Tienda virtual con oficina administrativa en la zona 6 y entrega de productos a domicilio, según se detalla en la tabla 7.2, Centros Geriátricos, Clínicas, Ortopedias y Centros de Terapia Física detallados en la tabla 7.3, 7.4 y 7.5:

Tabla 7.2: Tienda Virtual especializada en el Adulto Mayor en la zona 6

DISTRITO	NOMBRE	PÁGINA WEB
Magdalena	TITO MAIO	https://www.titomaio.com

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3: Centros Geriátricos que cuentan con tienda física y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada

DISTRITO	NOMBRE	PÁGINA WEB
MIRAFLORES	El Hogar de los Nonos	https://elhogardelosnonos.com
LA MOLINA	El Roble	https://elroble.com.pe
SANTIAGO DE SURCO	Geriatrics Bamboo Seniors	http://www.geriatricsperu.com http://bambooseniors.com
SAN BORJA	Centro Geriátrico San Francisco de Asís	http://www.geriaticooasis.com
SAN ISIDRO	Mi Dulce Hogar	https://www.midulcehogarcasadereposo.com

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4: Clínicas que cuentan con espacio físico y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada

DISTRITO	NOMBRE	PÁGINA WEB
MIRAFLORES	Clínica Angloamericana	www.clinicaangloamericana.pe
LA MOLINA	Sanna	www.sanna.pe
SANTIAGO DE SURCO	Padre Luis Tezza	www.clinicatezza.com.pe
SAN BORJA	Clínica Internacional	www.clinicainternacional.com.pe
SAN ISIDRO	Clínica Ricardo Palma	www.crp.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5: Centros de Terapia Física que cuentan con espacio físico y virtual con proyección de ingreso al mercado en forma especializada

DISTRITO	NOMBRE	PÁGINA WEB
MIRAFLORES	Redcore	https://www.centroredcore.com
LA MOLINA	Physiomove	https://physiomovefisioterapia.negocio.site
SANTIAGO DE SURCO	Osi	https://www.centromedicoosi.com
SAN BORJA	Cerfid	https://www.cerfid.com.pe
SAN ISIDRO	Fisiosalud	https://www.centroredcore.com

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación de los competidores locales se evidencia que los Centros Geriátricos, Ortopedias y Centros de Terapia Física cuentan con una amplia experiencia y son reconocidos por los servicios brindados, los que les permitiría desarrollar una nueva unidad de negocio especializado en el adulto mayor.

A continuación, se describen las principales barreras de entrada identificada en los competidores:

- Localización geográfica: Tienen un local céntrico, accesible al público adulto mayor.
- Diferenciación de producto y servicio: Los posibles competidores reaccionan con alta velocidad debido a la infraestructura y medio económico.

- **Conocimiento y Cultura Organizacional:** Cuentan con experiencia en el rubro de adulto mayor y conocimiento del mercado a profundidad para el consumo de productos y servicios del adulto mayor.
- **Economía de escala:** Las clínicas especializadas en el adulto mayor cuentan con un gran número de clientes y podrían ofrecer paquetes de servicio y productos con un precio atractivo para el consumidor final.

7.2.2 Poder de Negociación de los proveedores

Como parte de la evaluación del microentorno, la segunda fuerza de Porter en evaluación es el Poder de Negociación de los proveedores, para lo cual tenemos:

Proveedores de productos: Empresas fabricantes peruanos y del extranjero para los rubros: Alimentación, Movilidad/Asistencia, Baño e Higiene, Salud, Dormitorio, Visión, Audición, Artículos en general, Tecnología y Entretenimiento.

Proveedores de servicios: Empresas de instalación y mantenimiento de equipos de movilidad para sillas de rueda, camas clínicas, instalación de equipos. También se contratarán los servicios profesionales de Geriátras y vendedores especializados en el adulto mayor.

Como resultado del análisis detallado en el anexo 10 parte 2, se ha obtenido una puntuación de 50%, debido a la experiencia de los proveedores en el rubro, marcas consolidadas, prestigio ganado; productos sustitutos, mínimo volumen de ventas ante esto la empresa desarrollará gestión de proveedores y buscará la innovación y desarrollo en los productos.

7.2.3 Poder de Negociación de los consumidores

Debido al resultado del análisis detallado en el anexo 10 parte 3, se ha obtenido una puntuación de 85% donde los clientes y consumidores tienen un alto poder de negociación debido a que los productos pueden ser ofrecidos por otras empresas en base a precios, localización, calidad de servicio y producto, especialización y portafolio ya que el adulto mayor es más exigente, renuente a cambios de hábito por dejar de comprar en el lugar de "confianza" por una mejor opción.

7.2.4 Amenaza de posibles sustitutos

En el mercado se encuentran diferentes alternativas a los servicios y productos que se ofrecen en este modelo de negocio, se realiza de manera general a través de clínicas, Centros Geriátricos, Centros de Terapia Física y Ortopedias con diversidad de productos y servicios que no tendrían altos costos fijos dados que ya cuentan con la infraestructura.

Las empresas que realizan ventas por página web se vienen incrementando por el uso de clientes ya que pueden importar productos a bajo costo desarrollado por los propios fabricantes desde distintas partes del mundo.

Los factores que disminuyen la amenaza de posibles sustitutos radican que los productos sean de mala calidad y no cumplan con las especificaciones técnicas requeridas por especialistas en la materia.

Debido al resultado del análisis detallado en el anexo 10 parte 4, se ha obtenido una puntuación de 70%, con alto poder por la adquisición de productos, fidelización de clientes y complemento de servicios.

7.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Determinar la rivalidad, es conocer a los competidores en su totalidad para productos y servicios de manera global. Se considera un competidor directo a la empresa TITO MAIO bajo su portal virtual, Clínicas de servicio de manera general, Centros Geriátricos y Ortopedias, debido al resultado del análisis detallado en el anexo 10 parte 5, se ha obtenido un puntaje de 55%, donde los factores que aumentan la fuerza sería el personal de manera especializada, infraestructura de locales,

Se han identificado las variables que reducen la fuerza:

- Poco número de empresas en el mercado de forma especializada
- Posibilidad de conseguir productos del portafolio por diferentes proveedores, precio y calidad.

7.3 Análisis de Stakeholders

El análisis de Stakeholders toma en cuenta a los principales grupos de interés y se clasifican conforme al poder que tienen y su grado de interés por las estrategias de la empresa y se define el tipo de relación que desarrolla la empresa con cada grupo de

interés a nivel estratégico y táctico, de acuerdo con la tabla 7.6: Matriz poder/interés de stakeholders.

Tabla 7.6: Matriz poder/interés de stakeholders

Nivel de Interés		
Nivel de poder	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Profesionales de la salud (Psicólogos, oftalmología, otorrinolaringología)
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Geriatras ◆ Traumatólogos ◆ Neurólogos ◆ Enfermeras ◆ Fisioterapeutas ◆ Tutores ◆ Familiares del adulto mayor ◆ Centros geriátricos o casas de reposo ◆ Competidores (clínicas y ortopedias)
Nivel de poder	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ONP ◆ AFP
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Centro del adulto mayor (Essalud) ◆ Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor (Municipalidades) ◆ Farmacias ◆ Aseguradoras ◆ Competidor (Tito Maio)

Fuente: Elaboración propia

- **En el cuadrante de bajo interés y alto poder**, se ubican los stakeholders a quienes se deben mantener satisfechos en todo momento a fin de que vean con buenos ojos nuestro proyecto.
- **En el cuadrante de alto interés y poder**, se encuentran los grupos de interés que son claves para el negocio dado a que están muy enlazados a las estrategias del negocio y por lo que debemos comprometerlos al máximo en el proyecto.
- **En el cuadrante de bajo poder y bajo interés**, se ubican los stakeholders a los que debemos monitorear a fin de identificar cambios de actitud o percepción con relación a nuestro proyecto.
- **En el cuadrante de alto interés y bajo poder**, se encuentran aquellos grupos de interés a quienes debemos mantenerlos informados ya que nos pueden brindar feedback y nos pueden apoyar, pero no tienen el poder suficiente para brindar empuje al proyecto.

7.4 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permitirá asignar un puntaje ponderado a las oportunidades y amenazas identificadas en el desarrollo del plan de negocios, de acuerdo con la tabla 7.7: Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

Tabla 7.7: Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

	OPORTUNIDADES	Pesos	Calificación	Puntaje ponderado
O1	Crecimiento de la población adulta mayor en la zona 7 de Lima moderna.	0.2	4	0.8
O2	El BCR proyecta un crecimiento de 4% del PBI a lo largo del 2020.	0.1	3	0.3
O3	BCR proyecta estabilidad en la inflación de 2.5% para el 2020 y 2021.	0.1	2	0.2
O4	Mayor interés en el cuidado de los adultos mayores dentro de la sociedad.	0.05	2	0.1
O5	Mayor aceptación en el uso de herramientas tecnológicas y redes sociales para compras de productos.	0.05	3	0.15
O6	Precios competitivos de productos geriátricos en China e India.	0.03	2	0.06
Ponderación General de las Oportunidades				1.61
	AMENAZAS	Pesos	Calificación	Puntaje ponderado
A1	Des priorización de leyes pro - adulto mayor debido a conflictos políticos en el congreso.	0.15	3	0.45
A2	Nuevos competidores en el mercado peruano	0.1	2	0.2
A3	Poca cultura preventiva en las personas mayores autovalentes frente a la compra de productos geriátricos.	0.08	2	0.16
A4	Competidores con gran participación en el mercado en productos de cuidado y movilidad para adultos mayores no autovalentes o dependientes de un tutor.	0.07	3	0.21
A5	Crecimiento en el Perú de tiendas online internacionales como AliExpress, Amazon y Wish que poseen una gran gama de productos para el adulto mayor.	0.05	2	0.1
A6	Paros, huelgas en terminales marítimos y aéreos que impacten con la entrega de productos.	0.02	1	0.02
Ponderación General de las Amenazas				1.14
PONDERACIÓN TOTAL				2.75

Elaboración: Propio.

El análisis EFE muestra una ponderación mayor en las oportunidades, lo que permite considerar que el plan de negocios cuenta con un entorno positivo para su implementación.

Las 2 principales oportunidades identificadas son el crecimiento de la población adulta mayor en la zona 7 de Lima moderna y la proyección de crecimiento de 4% del PBI para el 2020. Esto significa una ventaja, ya que se tiene una población adulta mayor en crecimiento y a la vez se tiene un crecimiento del PBI, el cual refleja una mejor renta per cápita.

Respecto a las principales amenazas se tiene como la principal, la des priorización de las leyes del adulto mayor en los últimos años, deteniendo los avances logrados en gobiernos anteriores. Esto está muy relacionado a que el congreso ha priorizado otros temas en su agenda. Así mismo, en los últimos 2 años se ha tenido la presencia de nuevos competidores de los productos nuestra tienda comercializará.

7.5 Modelo CANVAS

A continuación, se desarrolla el modelo CANVAS, el cual nos permite plantear la idea de negocio en un solo gráfico:

Tabla 7.8: Modelo CANVAS

ALIADOS CLAVE - Profesionales de salud (Geriatras, enfermeras, fisioterapeutas, psicólogos, médicos con especialidades en traumatología, medicina deportiva, neurología, oftalmólogo, otorrinolaringología) - Casas o residencias de reposo - Clubes para el adulto mayor - CAM de ESSALUD - CIAM de las municipalidades	ACTIVIDADES CLAVE - Venta de productos para el adulto mayor agrupados en: <ul style="list-style-type: none">• Línea preventiva• Línea de asistencia y movilidad• Línea de cuidado - Servicios: <ul style="list-style-type: none">• Creación de un entorno seguro en el hogar a través de la colocación de barandas de seguridad	PROPUESTA DE VALOR - Años mágicos brinda la oportunidad de vivir la edad adulta mayor con calidad, a través de la venta de productos y servicios para el cuidado del adulto mayor dirigidos para preservar la salud, asistirlos y cuidar de nuestros consumidores. Nuestros productos serán ofrecidos por profesionales y técnicos con vocación de servicio y conocimiento técnico. La atención a nuestro público se hará a través de nuestra tienda física ambientada con un estilo de vitalidad y página web amigable con carrito de compra, la cual será de fácil acceso que despliegue todas nuestras categorías de productos para una fácil compra.	RELACIÓN CON EL CLIENTE - Atención personalizada por una persona con conocimientos técnicos en el funcionamiento, armado, uso y cuidado de los productos. - Servicio de adaptación del hogar realizado por una geriatra - Fidelización a través de charlas de cuidado de la salud, membresía al club de Años Mágicos (afiliación – base de datos) y promociones a través de redes sociales.	SEGMENTOS DE CLIENTE - Adultos mayores, tutores y familiares de adultos mayores de los NSE A y B de la zona 7 de Lima moderna (Distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
	RECURSOS CLAVE – TALENTO HUMANO Administrador Recepcionista Personal de ventas Personal de atención al cliente Visitador médico (Geriatra) Local y almacén Delivery tercerizado Servicio de mantenimiento tercerizado Productos		CANALES - Físico - Virtual - Call center - Community manager	
ESTRUCTURA DE COSTES Pago a proveedores nacionales y extranjeros Pago de alquiler de local y dominio de la web Pago de salarios al personal administrativo Pago de salarios al personal de atención al cliente Pago de salarios al personal visitador médico (Geriatra) Gastos de marketing y publicidad Gastos en capacitación técnica y motivacional Gastos en transporte Pago de servicios realizados por terceros (community manager, seguridad, limpieza, delivery, servicios contables, capacitaciones, agente de carga y aduanas; y mantenimiento) Pago de servicios (agua, luz, teléfono, internet, etc.) Seguros y equipamiento del local y almacén		ESTRUCTURA DE INGRESOS Venta de productos Venta de servicios (Adaptación del hogar) Servicio de delivery		

Fuente: Elaboración propia

7.6 Conclusiones - Acciones estratégicas

Se han desarrollado acciones estratégicas que se deben implementar para tener una diferenciación en el mercado.

A continuación, en la tabla 7.9 se muestra las estrategia y acciones a implementar.

Tabla 7.9: Tabla de Acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto
Desarrollo de franquicia a nivel corporativo como plataforma de crecimiento de negocio sostenible	Generar conciencia de marca “Años Mágicos” a los consumidores y ofrecer el servicio de conocimiento y experiencia a cada nueva franquicia evitando el riesgo económico ante un posible comprador.	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa
Apertura de nuevos locales en zonas con alto índice de crecimiento del adulto mayor para Lima y provincias.	Difusión de la marca, venta de productos y servicios a mayor escala.	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa
Diferenciación en productos y servicios creando una ventaja competitiva frente a los competidores	Comercializar productos de alta calidad, con desarrollo tecnológico generando soluciones a los consumidores, trabajar con especialistas en el rubro para un mejor desarrollo de servicio de venta y post-venta.	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa
Incremento del portafolio de productos y servicios a partir del segundo año	Se incrementará el portafolio de productos basado en las necesidades recopiladas por las visitas del geriatra.	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa
Brindar un servicio especializado durante la compra	Constantes capacitaciones en uso de los productos con la opción de probarlos o ver demostraciones en el showroom	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa
Alianza con casas de reposo y club del adulto mayor	Generar alianzas estratégicas para la promoción y distribución de productos y servicios a través de las casas o clubes del adulto mayor	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa y satisfacción del cliente.
Desarrollar la entrega a domicilio (Delivery)	Impulsar la entrega a domicilio por medio de descuentos para los productos consumibles o de alta rotación como: pañales, practi pañales, guantes y toallitas húmedas.	Impacto positivo en el flujo económico de la empresa y satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 8. PLAN COMERCIAL

Basado en los hallazgos del estudio cuantitativo sobre las preferencias de los clientes potenciales, en este capítulo se describe el plan comercial propuesto para una tienda de productos y servicios para el adulto mayor, para lo cual se detalla la estrategia de marketing, estrategia genérica, de posicionamiento y ventaja competitiva; asimismo, se precisa el presupuesto para su implementación y los indicadores de control requeridos para evaluar su desempeño y resultados.

8.1 Objetivos del plan comercial

- Diseñar una estrategia comercial enfocada en el cliente que permita el desarrollo de procesos de venta y post-venta pensados en el adulto mayor.
- Lograr una cuota de mercado equivalente al 5% de clientes en el primer año de operatividad. Para los años sucesivos, se plantea un crecimiento de doble dígitos, basado en una estrategia de captación de nuevos clientes, fidelización de los clientes ya ganados y el desarrollo de un portafolio más robusto.
- Obtener una calificación de satisfacción del cliente no menor al 95% por el servicio de venta de productos y servicios.
- Posicionar Años Mágicos como un love brand de productos y servicios requeridos por un adulto mayor.
- Atraer a los clientes adultos mayores y tutores de adultos mayores al canal de ventas virtual a través de herramientas de fácil acceso y amigables, con descuentos y promociones.

8.2 Estimación de la demanda efectiva

Años Mágicos está dirigido a cubrir las necesidades de los adultos mayores autovalentes, frágiles y dependientes o postrados, es decir la población total de adultos mayores del NSE A y B de la zona 7, que se encuentra conformada por los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.

El negocio contará con el canal de venta físico con un diseño orientado a brindar bienestar, alegría y vitalidad a nuestros clientes, a la vez que contará con un centro de experiencia (showroom), en donde el cliente podrá probar los productos que desee adquirir. El local también tendrá áreas de descanso para mayor comodidad de los clientes.

Asimismo, el cliente podrá adquirir nuestros productos a través de la página web, para lo cual se contará con un carrito de compra, en el cual podrá pagar con medios de pago electrónicos.

Con esta información, se calculó la demanda del mercado utilizando el método de proporción en cadena (Armstrong, 2012), partiendo de la cantidad base de adultos mayores de la zona 7 de Lima Metropolitana, el cual es de 155, 308 personas.

El nivel socioeconómico al que se dirige este negocio es al A y B, quienes representan el 81% de la zona 7 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2018), es decir, estaría conformado por 125, 801 adultos mayores para el 2018.

Ahora bien, dado que se estima que el negocio aperture en el 2021, se calculó la cantidad de adultos mayores del NSE A y B de la zona 7 para el 2021, para lo cual se considera un crecimiento de la población adulta mayor de 1% anual, con lo que tendríamos 129,613 adultos mayores.

Asimismo, durante la evaluación de la idea de negocio en el estudio de investigación de mercado, se observó que un 24.5% contestó que definitivamente sí compraría en la tienda Años Mágicos (primer box), mientras que un 58.6% contestó que probablemente sí compraría (segundo box).

Para nuestros cálculos, al porcentaje de interés de compra del primer y segundo box, le vamos a aplicar el factor de corrección señalado en el libro Investigación de Mercados (Pope, 2004), en donde se multiplica el valor obtenido en el primer box por 0.75, más el segundo box por 0.25, lo que resultaría en 33.025%.

$\text{Estimación de la demanda} = \text{Población adulta mayor del NSE A y B de la zona 7 en el 2021} * (1er\ box * 0.75 + 2do\ box * 0.25) \%$
--

$$\text{Estimación de la demanda} = 129,613 * (24.5 * 0.75 + 58.6 * 0.25) \%$$

$$\text{Estimación de la demanda} = 4,280.5 \text{ personas}$$

De ahí que, redondeando, para el año 2021 se estima una demanda efectiva de 4,281 adultos mayores.

8.3 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing planteadas para el presente plan de negocios buscan cumplir los objetivos trazados en el plan comercial. Las estrategias definidas son:

8.3.1 Marca y logotipo

Durante el desarrollo de la investigación de mercado, se buscó conocer la relación/significado que tiene el término “tienda de productos y servicios para el adulto mayor”, en cual se identificó aspectos positivos y negativos de las asociaciones del público objetivo. En este estudio se logró percibir aspectos positivos de interés hacia el mejoramiento de la calidad de vida y responsabilidad social con el adulto mayor, así como conocer qué productos asocian cuando se le habla de una tienda especializada en ellos.

Como aspecto negativo, se encontró que actualmente es complicado encontrar todos los productos que requiere un adulto mayor en una sola tienda y que inclusive, toma varios días recorrer los establecimientos para encontrar los productos. Todos estos factores han contribuido en la creación de “Años Mágicos”.

“Años Mágicos”, representa una etapa importante durante la vida del ser humano y el saber cómo llevarla de manera activa y saludable es parte de la misión y visión de la empresa.

“Años Mágicos” es una tienda especializada que reafirma la importancia y rol que cumple el adulto mayor en la sociedad; así como también transmite vitalidad y fortaleza a los adultos mayores durante el proceso de envejecimiento dentro de un ambiente de prevención saludable.

Durante nuestro estudio de mercado, el análisis cualitativo demostró la preferencia por el nombre “Años Mágicos”. De forma similar, el análisis cuantitativo realizado a través de encuestas tuvo como logotipo de preferencia el que se muestra en la figura 8.1. La población encuestada indicó que “Años Mágicos” es un nombre que representa vitalidad y una etapa mágica para el adulto mayor.

Los corazones al costado de las palabras “Años Mágicos”, simbolizan la dedicación, cariño e importancia que tiene el adulto mayor para la tienda, es por ello que siempre se les tratará con cariño, paciencia y amabilidad. Los corazones también representan la profunda y vital conexión con las necesidades del adulto mayor, para que de esta manera podamos brindarles la más excepcional experiencia de compra durante su estadía en la tienda.

Figura 8.1: Logotipo de la tienda “Años Mágicos”



8.3.2 Estrategia de cartera

Los resultados obtenidos en el capítulo 6 de Investigación de Mercado, específicamente en la investigación cualitativa (entrevistas con especialistas, entrevistas a profundidad con adultos mayores de movilidad limitada, entrevista con casa de reposo, entrevista con ortopedia y focus group) y cuantitativa (encuestas), ayudaran a determinar la cartera de productos y servicios a ser ofrecidos por “Años Mágicos”.

Los principales productos destacados durante la investigación cualitativa fueron: dispositivos ortopédicos como bastones, andadores, sillas de ruedas; productos para la salud cognitiva como juegos de memoria y rompecabezas; y con fines preventivos, productos anti-aging, mientras que el servicio más requerido fue el acondicionamiento de hogares con medidas de seguridad.

Asimismo, en la investigación cuantitativa se demostró que los tipos de productos más solicitados por los encuestados eran: productos de aseo, suplementos alimenticios, productos para entretenimiento, cremas y lociones, productos para el dormitorio y productos para la pérdida de audición. Y en servicios, mostraron mayor interés por el servicio de instalación de barandas de seguridad, ayudas móviles en el hogar, alquiler de sillas de ruedas y alquiler de camas clínicas.

Con los hallazgos de la investigación de mercado (gustos, preferencias y necesidades), se procedió a definir la cartera de productos de “Años Mágicos”, en la que se incluyen productos para la línea preventiva, de asistencia y movilidad, así como una de cuidado, de acuerdo con lo que se detalla en la tabla 8.1.

Tabla 8.1: Cartera de Productos – “Años Mágicos”

Cartera de Productos	
Alimentación especializada	<ul style="list-style-type: none">- Suplementos vitamínicos (Ensure vainilla lata x 900g)- Suplementos proteicos (PVM – frasco x 460g)
Artículos de movilidad y asistencia	<ul style="list-style-type: none">- Andador plegable 4 ruedas con asiento- Sillas de ruedas autoimpulso de aluminio- Bastón cuello de ganso 4 patas
Cuidado preventivo de salud	<ul style="list-style-type: none">- Pesas de neopreno de 2kg x 2 unid- Masajeador eléctrico para pies (shiatsu)- Mat de yoga- Baranda de seguridad de acero en C- Baranda de seguridad de acero en U- Baranda de seguridad de acero para cama
Dormitorio	<ul style="list-style-type: none">- Camas clínicas eléctrica- Colchón antiescaras- Inodoros portátiles

Visión	- Lentes de descanso
Audición	- Audífonos amplificadores
Dermatología	- Cremas antiescaras – 50g - Bloqueadores solar – 80g - Cremas hidratantes – 100g
Cuidado personal	- Pañales adulto x 20 unid - Practipañal x 20 unid - Toallitas húmedas x 180 unid - Guantes quirúrgicos x 100 unid - Silla para ducha

Fuente: Elaboración propia

Los servicios requeridos por la población adulta mayor y de mayor aceptación se listan en la tabla 8.3.

Tabla 8.2: Cartera de Servicios – “Años Mágicos”

Cartera de Servicios	
Asesoría en acondicionamiento de hogares	- Asesoría en seguridad e instalación de barandas

Fuente: Elaboración propia

El servicio a ofrecer tiene como finalidad garantizar un espacio acondicionado seguro para el adulto mayor, por esa razón consideramos importante brindar la asesoría en seguridad y acondicionamiento de hogares por su 38.5% de aceptación. Asimismo, “Años Mágicos” contará con un servicio de entrega a domicilio gratis como parte de la fidelización a sus clientes con mayor índice de compras.

Podemos concluir que, los productos y servicios a ser brindados a través de la tienda física y virtual, deben estar alineados en cubrir las necesidades básicas del adulto mayor, brindar las condiciones físicas para una mejor experiencia como parte del envejecimiento activo y prevenir las principales dolencias del adulto mayor.

8.3.3 Estrategia de segmentación

El mercado objetivo seleccionado es la población Adulta Mayor (60 años a más) y Tutores de Adultos Mayores residentes en la Zona 7 de Lima Moderna. De acuerdo con la investigación cuantitativa (384 encuestas), el 83.1% de la población encuestada tiene interés de compra de productos y servicios en la tienda del adulto mayor.

El segmento objetivo que se considerará se detalla en el punto 8.2: Estimación de la demanda efectiva.

Respecto a la ubicación de la tienda, del total de personas con interés de compra, el 32.9% prefiere que la tienda para el adulto mayor este ubicada en una avenida principal; mientras que un 31.7% en un centro comercial.

De igual forma, las encuestas permitieron determinar la segmentación socioeconómica y de comportamiento, tal como se detalla en la tabla 8.3.

Tabla 8.3: Estrategia de Segmentación

Tipo Segmentación	Variables
Geográfica	Ubicación <ul style="list-style-type: none"> - Estratégico: Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) - Local: Avenidas principales.
Demográfica	Edad: Población adulta de 60 años a más Sexo: Hombres y mujeres
Nivel Socioeconómico	NSE A y B
Psicografía	Intereses: <ul style="list-style-type: none"> - Prevención en la salud - Precios rebajados - Experiencia de compra presencial y virtual
Atributos	Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Trato amable - Servicio de postventa ágil - Club de beneficios para el adulto mayor

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a emplear para el presente plan de negocios tiene como ventaja principal la implementación de la primera tienda física de productos y servicios especializados en el adulto mayor.

El objetivo de posicionar a “Años Mágicos” como la mejor y única tienda de productos y servicios para el adulto mayor, radicará en la capacidad de diversificar el portafolio de productos y servicios manteniendo una buena experiencia de compra de productos y servicios de calidad.

La investigación de mercado arrojó que los adultos mayores valoran el trato amable, seguido del servicio de postventa ágil, que cuente con un club con beneficios para el adulto mayor, la atención rápida, descuentos, variedad de productos y diseño divertido de la tienda.

Basado en este mismo estudio, se determinaron las siguientes estrategias de posicionamiento potenciales a emplear:

- **Posicionamiento por diversificación de portafolio:** Brindar una variedad de productos demandados por el mercado en un solo lugar, dando importancia a los productos que mejoran la calidad de vida del adulto mayor sin excluir a los productos que son necesarios para combatir las dolencias del adulto mayor y ayudarlos a moverse y desplazarse.
- **Posicionamiento según estilo de vida:** Entender las necesidades de los adultos mayores, es un factor importante dentro del posicionamiento de la empresa. El poder abordar acertadamente las etapas del envejecimiento activo permitirá brindar productos y servicios más cercanos a las necesidades del Adulto Mayor.
- **Posicionamiento basado en la experiencia:** Brindar la mejor experiencia de compra al público objetivo permitirá interiorizar la marca y por consecuencia fidelizar a los clientes.
- **Posicionamiento basado en beneficios:** Se fomentará la difusión y comunicación sobre los beneficios de nuestros productos y servicios a través de la publicidad en la tienda.
- **Posicionamiento basado en el personal:** De acuerdo con las recomendaciones y requerimientos obtenidos en la investigación de mercado, el personal de la tienda deberá ser personal altamente capacitado y con habilidades blandas que hagan sentir al público objetivo a gusto en su visita. Asimismo, deben cumplir un perfil con el cual los adultos mayores se sientan identificados y felices. El 52.4% de los adultos mayores desean que el personal que lo atienda sea femenino, asimismo el 85.3% de los encuestados prefiere a una persona entre 31 a 40 años. Esta estrategia permitirá la identificación del público objetivo con la tienda a todo nivel.

8.3.5 Estrategia de mix marketing

El mix de marketing permite analizar el comportamiento de los consumidores y mercados con la finalidad de fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Esta estrategia está enfocada a la venta de productos y comprende cuatro variables (Producto, Promoción, Precio y Plaza), que la organización debe analizar en su funcionamiento para fidelizar a sus clientes. (Kotler.Armstrong, 2016)

El presente plan de negocios también incluye el servicio de asesoramiento e instalación de barandas de seguridad en hogares donde habiten adultos mayores, por lo que es necesario

agregar tres variables más (Proceso, Persona y Evidencia física). Las variables se muestran a continuación.

8.3.5.1 *Producto*

El plan de negocio propone la implementación de una tienda de productos dirigidos al adulto mayor, así como brindar el asesoramiento e instalación de barandas de seguridad en hogares para los mismos. Lo que se busca con este plan de negocio es brindar en un solo lugar, una variedad de productos para el adulto mayor. La propuesta de valor consiste en brindar la oportunidad de vivir la edad adulta mayor con calidad, a través de la venta de productos y servicios dirigidos para preservar la salud, asistirlos y cuidar de nuestros consumidores.

Nuestros productos serán ofrecidos por profesionales y técnicos con vocación de servicio y conocimiento técnico.

¿Por qué?: En la investigación de mercado desarrollada en el capítulo 6, se identificó que las compras que hace el adulto mayor actualmente no se encuentran en una sola tienda y están obligados a visitar más de una tienda para adquirir los productos que requieren.

En la investigación de mercado también se identificó que lo que más valora el adulto mayor cuando realiza sus compras, es que sea atendido por un personal especializado, amable, con disposición a ayudar, con empatía y con paciencia para explicarle las características del producto que va a adquirir. También desearía visitar una tienda bien señalizada, grande, cómoda y accesible.

Productos: De la encuesta realizada en el capítulo 6 del presente plan de negocios se ha elaborado un portafolio seleccionando los productos de mayor preferencia para el adulto mayor, tal como se desarrolla en la tabla 8.4:

Tabla 8.4: Portafolio de productos

Tipo de producto	Item	Producto
Alimentación especializada	1	Suplementos vitamínicos (Ensure vainilla lata x 900g)
	2	Suplementos proteicos (PVM – frasco x 460g)
Artículos de movilidad y asistencia:	3	Andador plegable 4 ruedas con asiento
	4	Sillas de ruedas auto impulso de aluminio
	5	Bastón cuello de ganso 4 patas
Cuidado preventivo de Salud	6	Pesas de neopreno de 2 kg x 2 unidades
	7	Masajeador eléctrico para pies (shiatsu)
	8	Mat de yoga

	9	Baranda de seguridad de acero en C
	10	Baranda de seguridad de acero en U
	11	Baranda de seguridad de acero para cama
Dormitorio	12	Camas clínicas eléctrica
	13	Colchón anti escaras
	14	Inodoros portátiles
Visión	15	Lentes de descanso
Audición	16	Audífonos amplificadores
Dermatología	17	Cremas anti escaras – 50g
	18	Bloqueadores (80 gr)
	19	Cremas hidratantes (100 gr)
Cuidado personal	20	Pañales adulto x 20 unidades
	21	Practi Pañal x 20 unidades
	22	Toallitas húmedas x 180 unidades
	23	Guantes x 100 unidades
	24	Silla para ducha

Fuente: Elaboración propia

Servicios: De la encuesta realizada en el capítulo 6 del presente plan de negocios se ha identificado cuales son los tipos de servicios que el adulto mayor más valora.

- a) *Asesoramiento e instalación de barandas de seguridad en el hogar:* concientizar al cliente sobre la importancia de reforzar la seguridad en el hogar a través de la colocación de barandas y su posterior instalación en pasadizos, baños y dormitorios, contemplando la altura, distancia, cantidad de barandas mínimas recomendadas por la Norma técnica A.120 de Accesibilidad universal en edificaciones (Ver Anexo 1).
- b) *Entrega a domicilio o Delivery:* se trata de llevar el producto a la dirección que indique el cliente, este servicio no será cargado a los clientes frecuentes.

8.3.5.2 Plaza

En el capítulo 6. Investigación de mercado, se identificó por medio de las encuestas realizadas que el distrito preferido para la implementación de la tienda es el distrito de Surco y que de preferencia, se encuentre cerca de un centro comercial. Basado en esos resultados, se optó por localizar la tienda dentro de un centro comercial y adicionalmente, considerar un almacén en el distrito de Surquillo.

El local deberá contar con 4 ambientes:

- a) Recepción y caja

- b) Zona de experiencia (Showroom)
- c) Zona de estantería de productos
- d) Almacén de abastecimiento de productos

La tienda contará con una decoración que transmita alegría, bienestar y vitalidad; así como estanterías de productos con carteles de precio en números grandes, de forma tal que sea fácilmente visible por el cliente. Adicionalmente, tendrá 3 sub zonas (línea preventiva, de asistencia y movilidad; y de cuidado), la primera contará con productos que ayuden a prevenir futuras dolencias en los adultos mayores y estará conformada por productos como: Multivitamínicos, lentes de descanso, artículos para ejercicios; la segunda está dirigida a clientes que presenten algún inicio de problemas de desplazamiento, para lo cual se ofrecerá ayudas móviles como bastones, sillas de rueda, andadores y masajeadores y finalmente, la línea de cuidado, dirigida a clientes con clara dificultad para desplazarse, en donde se ofrecerá camas clínicas, pañales, guantes, entre otros. De igual forma, se contará con una zona de experiencia (showroom), en donde el cliente podrá probar los productos que se encuentran en exhibición.

El local contará con todas las medidas de seguridad que debe tener un establecimiento que facilite la accesibilidad y desplazamiento de los clientes, como:

- Señales informativas: zonas seguras, aforo de personas, ingreso y salida de escape.
- Luces de emergencia: para incidentes y zonas de escape.
- Detector antincendios: en todos los ambientes se instalará detectores antincendios.
- Señaléticas podotáctiles fosforescentes

8.3.5.3 Precio

El plan de negocios está dirigido a adultos mayores del NSE A y B de la zona 7 de Lima moderna, que es la población con mayores ingresos mensuales, según figura 4.3. Por este motivo, la estrategia de precios elegida es la de desceme que busca capturar la mayor cantidad de clientes con la disposición de pagar precios por encima del mercado para productos diferenciados.

La justificación de la elección de la estrategia está basada en las siguientes ventajas competitivas:

- a) La empresa asegurará que el producto exceda los estándares internos de calidad por medio de la distribución de marcas reconocidas a nivel internacional para asegurar una total satisfacción del cliente.

- b) Tener todos los tipos de productos del adulto mayor en una sola tienda con la ventaja de probar los productos en la zona de experiencia (Showroom)
- c) Brindar una atención y asesoría especializada a domicilio para la instalación de barandas de seguridad en el hogar.
- d) Brindar la opción de entrega a domicilio

Los productos de movilidad, prevención de salud, de dormitorio, de visión, de audición y de cuidado personal que distribuirá la tienda provendrán de China, mientras que los productos de alimentación especializada y dermatológica provendrán de Estados Unidos y Europa.

Para establecer el precio de venta se han analizado 2 variables, el costo unitario del producto y el precio de mercado. El costo unitario del producto es el valor promedio en el que se adquiere el producto al fabricante en el exterior, a este último se le agregan los gastos de importación y los gastos de flete para tenerlo disponible en nuestro almacén. Teniendo cubierto estos últimos gastos se compara con el precio promedio de mercado para asignarle un valor más alto.

A continuación, la tabla 8.5 describe la lista de precios:

Tabla 8.5: Lista de precios

	Producto	Costo unitario (S/.)	Precio de Venta (S/.)
Alimentación especializada			
1	Suplementos vitamínicos (Ensure vainilla lata x 900g)	S/34.69	S/86.50
2	Suplementos proteicos (PVM – frasco x 460g)	S/9.90	S/36.70
Artículos de movilidad y asistencia:			
3	Andador plegable 4 ruedas con asiento	S/432.25	S/665.00
4	Sillas de ruedas auto impulso de aluminio	S/700.00	S/1,100.00
5	Bastón cuello de ganso 4 patas	S/35.00	S/80.00
Cuidado preventivo de Salud			
6	Pesas de neopreno de 2 kg x 2 unidades	S/45.00	S/59.00
7	Masajeador eléctrico para pies (shiatsu)	S/360.00	S/510.00
8	Mat de yoga	S/76.00	S/99.00
9	Baranda de seguridad de acero en c	S/101.53	S/143.00
10	Baranda de seguridad de acero en U	S/169.43	S/237.00
11	Baranda de seguridad de acero para cama	S/150.46	S/211.00
Dormitorio			
12	Camas clínicas eléctrica	S/2,000.00	S/2,500.00
13	Colchón anti escaras	S/350.00	S/500.00
14	Inodoros portátiles	S/185.00	S/250.00
Visión			
15	Lentes de descanso	S/111.00	S/150.00
Audición			
16	Audífonos amplificadores	S/132.00	S/179.00

Dermatología			
17	Cremas anti escaras – 50g	S/108.00	S/145.90
18	Bloqueadores (80 gr)	S/70.00	S/100.00
19	Cremas hidratantes (100 gr)	S/18.00	S/30.00
Cuidado personal			
20	Pañales adulto x 20 unidades	S/58.48	S/73.10
21	Practi Pañal x 20 unidades	S/5.10	S/6.30
22	Toallitas húmedas x 180 unidades	S/16.00	S/23.50
23	Guantes x 100 unidades	S/9.48	S/15.80
24	Silla para ducha	S/145.80	S/243.00
Servicios			
25	Servicio de asesoría e instalación de barandas de seguridad	S/70.00	S/100.00

Fuente: Elaboración propia

8.3.5.4 Promoción

La promoción se basará en los siguientes medios:

- Inauguración:** Como primer acercamiento con el público, se organizará una gran inauguración de nuestra tienda física, para lo cual se contará con la participación de un embajador de la marca y se enviarán invitaciones a adultos mayores que formen parte de los Centros integrales del adulto mayor de las municipalidades de la zona 7 y de vecinos de la zona.
- Embajador de la marca:** Se contará con la presencia de reconocidas figuras de la tercera edad del medio televisivo, a fin de que puedan difundir los bienes y servicios que otorga la tienda y a la vez atraer al mercado objetivo específico.
- Boletines impresos:** Se imprimirán folletos con promociones de nuestros productos que serán distribuidos dentro de la tienda y alrededores. Asimismo, contaremos con un catálogo impreso que se distribuirá a lo largo del año.
- Revista:** Se publicará la marca de la tienda y una breve explicación de lo que se ofrece en las revistas que distribuyen los municipios de la zona 7 de Lima moderna.
- Merchandising:** Contaremos con lapiceros, llaveros o pelotitas antiestrés que estimulen la recordación y la compra por parte del cliente.
- Activaciones:** Se realizará estos eventos en el centro comercial, donde se encuentra bastante afluencia de público objetivo, a fin de desarrollar contacto con el consumidor y persuadirlo a que sea participe de una experiencia única al conocer los productos y servicios que ofrecemos.

- g) Participación en ferias: Se buscará estar presente en ferias de la zona 7 relacionadas al bienestar y a la salud con la finalidad de potenciar las ventas, relaciones e imagen de la marca.
- h) Inscripción al club de años mágicos: Se creará el club denominado “Club Años mágicos” en donde los clientes podrán acceder a promociones y precios con descuento preferencial en su siguiente compra mediante acumulación de puntos o cupones, a su vez nos permitirá registrar los movimientos del cliente y nos permitirá mantener una base de datos confiable. Cabe precisar que la opción de precios rebajados con cupones es la que tuvo mayor acogida en la encuesta conforme se detalla en el capítulo 6 de investigación de mercado.
- i) Redes sociales, se explotará redes sociales tales como Facebook, Whatsapp, Instagram y Youtube para la promoción de los productos que se van a comercializar. Para ello se contraría los servicios especializados de un community manager, quien tendrá la tarea de administrar estas redes sociales. La atención de consultas propias del portafolio de productos y servicios a través de nuestras líneas de WhastApp estaría a cargo de nuestro personal de atención al cliente.
- j) Publicidad en internet, se contará con una página web amigable con carrito de compra, la cual será de fácil acceso y con despliegue de todas nuestras categorías de productos para una fácil compra, así como información de interés para el adulto mayor.
Se contará con banners con la marca de la tienda y una breve explicación de lo que se ofrece a fin de atraer la atención de los internautas, a su vez se hará uso del posicionamiento en buscadores web SEO (Search Engine Optimization) y Google adwords, a fin de que pueda ser encontrada fácilmente nuestra tienda.

8.3.5.5 Proceso

Para la definición del proceso se ha diseñado un flujo de procesos y actividades que se llevarán a cabo en el local, así como en el domicilio del cliente, tal como se muestra en los anexos 18, 19 y 20.

8.3.5.6 Personal

El perfil ocupado por la persona de venta será de una persona de sexo femenino entre 31 y 40 años con un perfil carismático para que sea capaz generar empatía, amabilidad, paciencia

y comprensión con los potenciales clientes, tal como se identificó en el capítulo 6 en la realización de las encuestas a los adultos mayores.

El personal encargado en la atención del cliente también será capacitado en el uso de cada uno de los productos y servicios que la tienda ofrece, a fin de que cuente con el conocimiento técnico requerido para el puesto, asimismo, será capacitado en habilidades blandas de comunicación y trato empático.

8.3.5.7 Evidencia física

La tienda tendrá un diseño moderno y agradable para el público y brindará un ambiente amigable, alegre y vital a los sentidos, para esto se contará con las siguientes condiciones ambientales:

- Colores: Basado en la psicología del color y con el fin de influenciar en las emociones de los clientes, la tienda tendrá colores que transmitan paz, tranquilidad y calidez, por lo que se usará el blanco, verde y azul. (Psicología y Mente , 2020).
- Iluminación y rótulos: El ambiente será bastante iluminado y los rótulos serán de gran tamaño para facilitar la visualización.
- Audio y videos: La tienda tendrá como música de fondo, ritmos de relajación, debido a que mejora a mantener la atención. (Instituto de Religiosas de San José de Gerona, 2014)

8.3.5.8 Estrategia de comunicación

Comunicación interna: está enfocado a los colaboradores, quienes deben tener claro la misión, visión, valores y objetivos de la tienda, así como las tendencias del mercado, esto se realizará mediante reuniones semanales con el personal a fin de generarles compromiso. (López, 2018)

Comunicación externa: se refiere al público externo quienes deberán estar informados sobre los productos y servicios que pone a disposición la tienda, además de los horarios de atención o alguna promoción que se pueda ofrecer. Esto se llevará a cabo a través de:

- Marketing digital: Se buscará tener actividad constante en las redes sociales, ofreciendo productos, mostrando noticias y consejos relacionados al cuidado del adulto mayor. Tanto la plataforma web y las redes sociales las manejará el community manager, quien

entiende el target al que van dirigidos los productos y servicios a brindar. (López, 2018)

- Comunicación externa con proveedores: Se generará alianzas estratégicas con ellos a fin de conseguir beneficios conjuntamente, nuestros proveedores son aquellos a quienes les compraremos los bienes en el exterior y en el interior, así como las personas que realizarán los servicios de instalación a domicilio de acuerdo con el requerimiento del cliente, por lo que la comunicación con ellos será de forma continua mediante llamadas, mensajería instantánea y visitas periódicas, cuando aplique.
- Comunicación externa con potenciales clientes corporativos: Se buscará generar alianzas estratégicas con las municipalidades (CIAMs de la zona 7) en un inicio y centros geriátricos, a fin de brindar beneficios para los afiliados como descuentos, entrega de merchandising, entre otros.

8.3.5.9 Estrategia de ventas

a) Fidelización de Clientes:

Se optimizará la fidelización de los clientes a través de la afiliación al Club Años Mágicos y se potenciará sus beneficios por medio de las herramientas de CRM (Customer Relationship Manager) para que continuamente nuestros clientes reciban promociones, descuentos y beneficios que permitirán que posicionar la marca.

De igual manera, cuidaremos la calidad de atención al cliente brindando buen trato y comunicación efectiva, la cual será medida a través de encuestas.

b) Segmentación RFM:

Se buscará analizar y clasificar el comportamiento de compra de los clientes en base a la interacción, frecuencia y capacidad adquisitiva para priorizar la estrategia de marketing. De esta manera, se mantendrá la fidelización de los clientes mediante un seguimiento continuo a través de indicadores de frecuencia de compra y volumen de compra por cliente. (Algorta, 2019)

c) Incorporación de membresías:

Años Mágicos creará ciclos para desarrollar relaciones rentables con los mejores clientes, lo cual nos servirá para enamorar, sorprender, agregar valor, generar relación y demanda a través de la interacción propia de nuestros socios a través de membresías de manera especializada. Con lo cual presentaremos 3 tipos de planes de afiliación:

- Zafiro: Para compras anuales superiores a 12,000 soles, se brindarán ofertas de servicios y productos de determinadas categorías con descuentos hasta el 20%.
- Diamante: Para compras anuales superiores a 10,000 soles, se brindarán ofertas de servicios y productos de determinadas categorías con descuentos hasta el 15%.
- Oro: Para compras anuales superiores a 7,000 soles, se brindarán ofertas de servicios y productos de determinadas categorías con descuentos hasta el 10%.

d) Página Web:

El segmento A y B en Perú realiza compras por internet, por lo tanto, se hace necesaria la construcción de una página web interactiva donde también se pueda realizar compras en línea. Las características de esta página web permitirán consultas a través de WhastApp, y desplegará todas las categorías de productos con los que cuenta la tienda: Alimentación Especializada, Movilidad y Asistencia, Cuidado preventivo de salud, Dormitorio, Visión, Audición, Cuidado personal y misceláneas.

La empresa también contará con un presupuesto para Google Adwords y colocarse así, dentro de los principales buscadores.

e) Estrategia de Marketing Digital:

Considerando que nuestros clientes también pueden ser familiares o cuidadores de los adultos mayores, se ve necesario contar con herramientas de venta en el canal digital.

f) Redes Sociales:

Según el informe sobre el uso de Redes Sociales en Perú (Hootsuite, 2019) 24 millones de peruanos tienen Facebook, 5.2 millones usan Instagram y 5 millones usan LinkedIn, bajo estos datos los potenciales clientes como cuidadores y familiares que se encuentran en un rango de edad entre los 35 a 65 años superan el 30 % de uso de estas redes sociales, creándose una gran ventana para realizar publicidad en productos y servicios.

8.3.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto a desarrollar se aprecia en la tabla 8.6

Tabla 8.6: Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing			
Actividades	Mensual	Frecuencia	Total S/.
Marketing Digital			
Correo y Página web	700.00	mensual	8,400.00
Posicionamiento en buscadores web SEO	100.00	mensual	1,200.00
Google Adwords	70.00	mensual	840.00
Logo			
Diseño de logotipo en alta resolución	500.00	1 solo pago	500.00
Letrero	3,000.00	1 solo pago	3,000.00
Canales de Marketing			
Folletos impresos	1,500.00	mensual	18,000.00
Jalavistas	500.00	mensual	6,000.00
Periódicos /Revistas	600.00	mensual	7,200.00
Catalogo digital	1,000.00	mensual	12,000.00
Embajador de marca	2,500.00	mensual	30,000.00
Banners	250.00	mensual	3,000.00
Activaciones	500.00	mensual	6,000.00
Packaging			
Bolsas publicitarias	500.00	mensual	6,000.00
Merchandising	800.00	mensual	9,600.00
Campaña de lanzamiento			
Inauguración	25,000.00	1 solo pago	25,000.00
Fotos	1,500.00	semestral	9,000.00
Video Promocional	3,000.00	semestral	18,000.00
Participación en eventos			
Ferias	7,000.00	semestral	14,000.00
Relaciones públicas	2,000.00	semestral	4,000.00
Promociones			
Membresía "Club años mágicos"	1,000.00	mensual	12,000.00
Tarjeta puntos	1,500.00	mensual	18,000.00
Cupones	1,000.00	mensual	12,000.00
Campañas publicitarias	3,000.00	semestral	6,000.00
		Total	229,740.00

Fuente: Elaboración propia

8.3.7 Indicadores de control

Los indicadores de control que se desarrollarán se detallan en la tabla 8.7.

Tabla 8.7: Indicadores de Control

Indicador	Medición
Satisfacción del cliente	Puntuación asignada /Cantidad de compras en tienda*100%
Ventas vía Web	Compras realizadas / Visitas a la página
Ventas por representación	Costo de representación / Ventas realizadas
Ventas Mensuales	Cobranza efectiva / Facturación mensual
Contacto por Redes Sociales	Nuevos seguidores redes sociales / Tiempo efectivo de publicación
Venta por nuevos clientes	Facturación Nuevos Clientes / Costo de campaña publicitaria
Post – Venta	Clientes Fidelizados / Total de clientes

Fuente: Elaboración propia

8.4 Conclusiones

- Considerando una tasa de crecimiento de la población adulta mayor de un 1%, la demanda potencial de Años mágicos para el 2021 se estima en 42,805 personas adultas mayores, de los cuales aspiramos conseguir un porcentaje equivalente al 5% durante el primer año de operaciones, resultando un total de 2,140 personas.
- Las estrategias de cartera, segmentación y estudio de mercado permitieron determinar la cartera de productos de Años Mágicos, así como también conocer que el 24.5% de la población de la zona 7 posee interés de compra en la tienda planteada en el presente plan de negocios. Asimismo, los atributos más relevantes resultaron ser: trato amable, servicio postventa ágil y un club de beneficios para el adulto mayor.
- Considerando que la tienda está enfocada a la venta de productos y servicios, se desarrolló una estrategia de mix de Marketing analizando 7 variables (producto, promoción, precio, plaza, proceso, persona y evidencia física).
- El gasto de marketing antes del inicio de operaciones es de S/. 574,350 y posteriormente, para el primer año se destina un presupuesto de S/. 91,896 entre gastos mensuales y semestrales.

CAPITULO 9. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se muestra la creación de la empresa, desde su ubicación estratégica, el diseño de la cadena de valor, sus procesos desde la planeación de la demanda, la gestión de compras, la distribución de productos hasta la atención al cliente, así como se determina el layout su plan de seguridad y control.

9.1 Misión

“Nuestra Misión como empresa es concientizar y contribuir a que los adultos mayores tengan una mejor calidad de vida, por tal motivo ofrecemos productos y servicios especializados para esta etapa y contamos con un staff comprometido en brindar un trato amable, empático y un servicio de post-venta eficiente.”

9.2 Visión

“Ser la primera tienda física en el país especializada en ofrecer productos y servicios al adulto mayor, que contribuya a la mejora en la calidad de vida de nuestros clientes, permitiendo un rol más activo del adulto mayor en la sociedad.”

9.3 Valores

Tomando como base el público objetivo y el alcance que tendrá la empresa en la venta de productos y servicios de manera especializada, se toma en cuenta los siguientes valores:

Empatía: El comprender la necesidad de un adulto mayor, brindando soluciones a sus requerimientos a través de la comprensión y con la capacidad de escuchar, es que hace un valor diferenciado de la empresa hacia sus clientes.

Responsabilidad: Somos conscientes del rol fundamental de los adultos mayores en la familia, por ello nos preocupamos en brindarles un portafolio de productos y servicios diseñados a sus necesidades.

Confianza: La confianza es el valor más importante para dar apertura y fidelizar a nuestros clientes, es por ese que nos preocupamos por la calidad del producto y servicio que ofrecemos y por brindar un servicio de post venta eficiente.

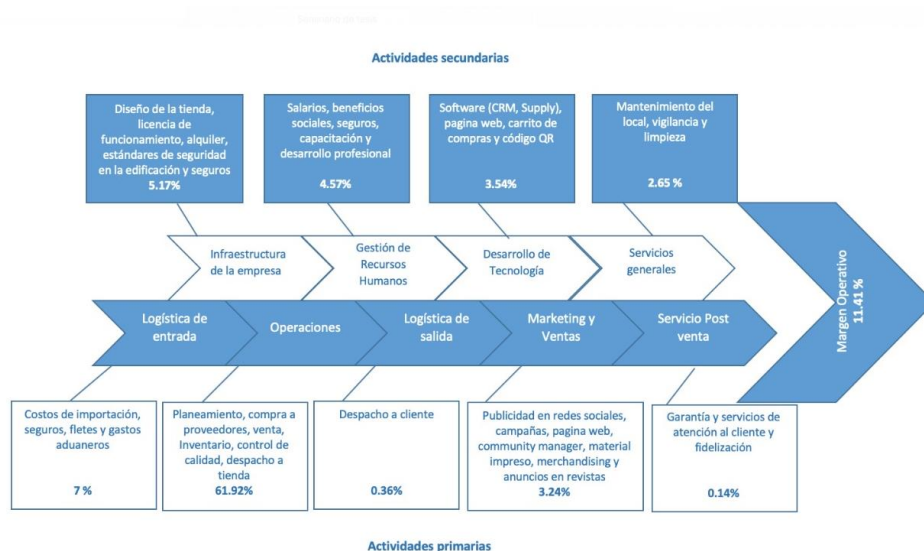
Honestidad: La interacción empresa-cliente es importante por lo cual el manejo de la información se prioriza para evitar cualquier tipo de inquietud y que no ocurran malentendidos en los servicios y productos que ofrecemos.

9.4 Cadena de valor

La cadena de valor señala estratégicamente las actividades más importantes, generadoras de valor agregado de la propuesta de negocio pudiendo identificar sus fortalezas y debilidades, de manera que se reconocen las ventajas competitivas que las diferencian con otras empresas.

La figura 9.1 muestra la cadena de valor

Figura 9.1: La cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

9.5 Definición de los procesos

El presente negocio involucra 3 procesos operativos que se describen a continuación:

Venta de productos en tienda:

- Planeación de la demanda:** Basado en el estudio de la demanda de productos y la frecuencia de consumo, se planificarán las compras de stock que se realizarán en el exterior o localmente.
- Verificación de proveedores:** Identificados y seleccionados los productos a comprar, se solicitará la cotización a los proveedores locales o del exterior previa verificación de su capacidad de producción, respaldo financiero y cumplimiento de entrega.
- Realización de Compra:** Se hace la solicitud al proveedor y se analizan las condiciones de pago y entrega, de ser una compra del exterior se hará seguimiento hasta el desaduanaje.

- d) Control de calidad: Posterior al desaduanaje se inspeccionará el producto en el almacén de aduanas y en caso se tenga observaciones se procederá a notificar al agente de carga o al proveedor de origen dependiendo del caso.
- e) Ingreso de la mercadería a almacén: Un transportista trasladará la mercadería desde aduanas hasta nuestros almacenes, en donde se registrará el Kardex.
- f) Despacho a tienda: Se recibirán solicitudes de la tienda para reposición de stock de productos y estos serán transportados.
- g) Venta en tienda: Una vez que el cliente entre a la tienda se le brindará asesoramiento de los productos con la opción que los pueda probar en nuestra zona de experiencia (Showroom).
- h) Pago del producto: Previo al pago se registrarán los datos personales del cliente y el producto que está adquiriendo, posterior a ello se realizará la compra en efectivo o tarjeta de crédito o débito.
- i) Retiro en tienda: Realizado el pago el cliente podrá retirarlo de la tienda a excepción de los productos de gran volumen, los cuales serán programados para entrega a domicilio.

Ver anexo 18, en donde se detalla el diagrama de actividades de atención al cliente en el local.

Venta productos vía Online

El proceso de venta de productos online conlleva una planeación de la demanda, verificación de los proveedores, realización de la compra, control de calidad, ingreso de la mercadería a almacén de la misma manera como para la venta de productos en tienda.

- a) Ingreso a la página web: El cliente navegará en nuestra página web revisando los productos y sus especificaciones técnicas.
- b) Selección del producto: El cliente tiene la libertad de ir adicionando en el carrito de compras los productos que desea comprar según el precio y tiempo estimado de entrega.
- c) Procesamiento del pago: El cliente deberá registrarse en la página para hacer su compra vía tarjeta de crédito o débito y procesamiento del pago.
- d) Recepción del pedido: Se notificará vía virtual la solicitud de compra del cliente y se hará una verificación del stock del producto. De no tenerlo disponible se

solicitará importación previa notificación al cliente del cambio de la fecha de entrega.

- e) Verificación del pago: Se verificará vía virtual el pago realizado y se emitirá un comprobante.
- f) Programación del despacho: Se programará el día de despacho y según dirección de destino se planificará la ruta por día.
- g) Entrega del producto: Se entregará el producto y comprobante a domicilio.

Ver anexo 18, en donde se detalla el diagrama de actividades de venta de productos Online.

Venta de Servicio:

El proceso de venta de servicios se solicitará vía web o en la tienda.

- a) Solicitud de servicio: El cliente solicita una visita a domicilio para que se le brinde asesoría para la instalación de barandas. Dicho servicio se puede solicitar en la tienda o vía online.
- b) Visita a domicilio: La visita lo realiza un geriatra especializado en adecuación de medidas de seguridad en el hogar, en esta visita se hace una inspección en el domicilio de los puntos en los que se pueden hacer las instalaciones.
- c) Asesoría de adecuación: Se brindan las recomendaciones de instalación de las barandas de seguridad basado en estándares técnicos normativos.
- d) Emisión de cotización: Se elabora una cotización para la instalación de barandas en zonas de riesgo de la casa.
- e) Recepción del pedido: Aceptada la cotización el cliente realiza el pedido de forma presencial, vía telefónica o vía online.
- f) Procesamiento del pago: El cliente realiza el pago en efectivo, depósito de cuenta o tarjeta de crédito o débito.
- g) Programación del servicio: Según la disponibilidad de los técnicos se programará el día de la instalación.
- h) Descarga de productos: Se solicita al almacén los productos a usar en la instalación.
- i) Instalación: El técnico especializado instalará las barandas según la norma.

Ver anexo 20, en donde se detalla el diagrama de actividades de venta de servicios:

9.6 Ubicación de local y descripción

La tienda para el adulto mayor se ubicará en la zona 7 debido a que se ha identificado que la mayor concentración de adultos mayores se encuentra en esta zona para el NSE A y B (ver capítulo 4 tabla 4.4 y 4.5) acorde al marco metodológico.

A partir de lo expuesto, se puede verificar en la tabla 9.1 la cantidad de adultos mayores según los distritos que comprenden la zona 7.

Tabla 9.1: Cantidad adultos mayores según los distritos comprendidos en la zona 7

Distrito	Total Mayores a 60 años	%
La Molina	28,501	18.35 %
Miraflores	22,027	14.18 %
San Isidro	26,086	16.79 %
San Borja	15,339	9.87 %
Santiago de Surco	63,355	40.79 %
Total Zona 7	155,308	100%

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la mayor población objetivo (Adulto mayor) se encuentra en el distrito de Santiago de Surco, se ha utilizado el Plano Estratificado a Nivel de Manzana según ingreso per cápita del hogar (INEI, 2016), el cual se encuentra en el Anexo 12 Plano Estratificado local A, Anexo 13 Plano Estratificado local B y C y en el anexo 14 Población y Manzanas del distrito de Santiago de Surco. Las propiedades en alquiler se verificaron en la web Urbania las cuales se ajustan a los perfiles comerciales y operativos para el presente plan de negocio.

Características requeridas para el local y almacén de “Años Mágicos” son:

- Área mínima de 120 m²
- Propiedad en Alquiler
- Amplias zonas de estacionamiento debido a que se encuentra en un Centro Comercial
- Ubicación estratégica, cerca de la mayor concentración de segmento A y B (medidos por ingreso per cápita del hogar).
- Precio en forma real
- Seguridad permanente al estar en una ubicación frente a embajada, bancos y clínicas.

Luego de identificados los potenciales locales, se utilizó el Método de Factores Ponderados para determinar la ubicación optima, los resultados de dicho análisis se encuentran

en el anexo 11 donde se definió que el local “A” es el óptimo. Por tanto, la zona en la cual se ubicaría la tienda del Adulto Mayor sería en la zona del Centro Comercial El Polo.

El almacén se ubicará en el distrito de Surquillo perteneciente a la zona 8 debido a tema de costos y por lo mismo que este distrito colinda con la mayoría de los distritos de la zona 7, para lo cual verificamos el siguiente perfil operativo para el presente plan:

- Área mínima de 155 m²
- Propiedad en Alquiler
- Amplia zona de ingreso de carga y descarga de manera particular
- Ubicación estratégica, para el desplazamiento a la zona de recepción de mercadería importada proveniente desde el puerto de Callao hasta la entrega de productos en tienda ubicado en Santiago de Surco.
- Seguridad permanente al estar en una zona industrial

9.7 Layout

Se graficó el layout de un área de 120m² el cual se verifica en el anexo 16, La distribución cuenta con áreas para el funcionamiento del negocio, las cuales son: Área de atención al cliente y Caja registradora, área de productos de dormitorio, área de salud, área de alimentación especializada, área de movilidad y asistencia, área de desarrollo de productos, área de audición y visión, área de tecnología y entretenimiento, televisores y mobiliarios distribuidos para generar la mayor experiencia al cliente.

El área de almacén se verifica en el anexo 17 donde el área descrita tiene 155 m² donde se almacenarán los productos importados y también los comprados a nivel nacional, contará con racks de almacén para un mejor apilado de los productos de manera vertical y horizontal. Se tomará en cuenta la carga estática y dinámica para prevenir caídas a causa de peso o volumen, a la vez contará con sistema contra incendio, luces de emergencia, entrada y salida amplias de furgones para la descarga de los productos.

9.8 Plan de seguridad

a) Objetivo

El plan de seguridad tiene como fin, definir los mecanismos de prevención para eliminar o reducir las consecuencias originadas por incidentes, así como la identificación de acciones que deben ser implementadas para superar estas situaciones.

b) Responsables

El presente plan reconoce a los representantes legales como los responsables de la implementación del plan, cumpliendo con la ley de seguridad y salud en el trabajo N°29783. Asimismo, se designará un responsable encargado de difundir y fomentar cultura de seguridad.

c) Equipamiento de prevención

El local debe contar con equipamiento según la tabla 9.2:

Tabla 9.2: Tabla de equipamiento de seguridad

Equipamiento	Ubicación
2 extintores	Dentro de la tienda
3 extintores	Dentro del almacén
2 botiquines de Primeros Auxilios	Dentro de la tienda y almacén
2 equipos de iluminación de emergencia	Dentro de la tienda y almacén
2 alarmas contra incendio	Dentro de la tienda y almacén
2 mochilas de emergencia	Dentro de la tienda y almacén

Elaboración propia

d) Análisis de riesgo

Los potenciales riesgos que se deben mitigar se detallan en la tabla 9.3.

Tabla 9.3: Tabla de análisis de riesgos de seguridad

	Riesgo	Impacto	Causa potencial probable	Acciones de mitigación o eliminación de riesgo	Responsable de tomar acción
1	Caídas	Fracturas o lesiones generales de caída	Piso resbaloso u obstrucción de las zonas de tránsito	- Equipos de señalización de piso mojado - Capacitación al personal del uso de primeros auxilios.	Responsable de la tienda a cargo
2	Cortes con estructuras con filo	Cortes en la piel	Inmobiliario en mal estado	- Revisiones periódicas del inmobiliario de la tienda	Responsable de la tienda a cargo
3	Incendio	Quemaduras con fuego	Corto circuito	- Capacitación del uso de extintores al personal a cargo - Programa de mantenimiento del sistema eléctrico - Dar aviso a los bomberos o central de emergencia	Responsable de la tienda a cargo
4	Electrocución	Daño en la piel, arritmias cardíacas o paro respiratorio	Falta de mantenimiento o del sistema eléctrico	- Programa de mantenimiento del sistema eléctrico - Dar aviso a los bomberos o central de emergencia	Responsable de la tienda a cargo

5	Sismos	Contusiones, fracturas o lesiones	Derrumbamiento de paredes	- Señalización de las zonas antisísmicas	Responsable en seguridad
---	--------	-----------------------------------	---------------------------	--	--------------------------

Elaboración propia

9.9 Plan de control

Se organizarán reuniones mensuales con el personal para la revisión de incidentes, reclamos y quejas, con el fin de mitigarlas. Estas reuniones contarán con las siguientes etapas:

- Revisión del proceso. Basado en el incidente, reclamo o queja identificado se revisará el proceso hasta encontrar la falla o el punto de mejora.
- Análisis de la causa raíz. Se deberá analizar hasta determinar la causa raíz del incidente, reclamo o queja. Se deberá tener la participación de todos los trabajadores por medio de lluvia de ideas.
- Definición de acciones de mejora. Basado en la causa raíz identificada se deberá implementar acciones de mejora y estas se asignarán a un responsable quien tendrá un tiempo determinado para hacerlo.
- Monitoreo. En las reuniones semanales se hará la revisión del estado de acciones pendientes, así como la revisión de incidentes nuevos.

9.10 Licencias

Considerando que las ventas anuales están en un rango de 150 UIT a 1700 UIT, se ve necesario crear una pequeña empresa, acogiéndonos a los beneficios del régimen que establece el estado para las MYPE, para cual se debe obtener la constitución de empresa de manera formal:

- Elaborar minuta de constitución
- Escritura Pública
- Inscripción en los registros públicos
- Tramitar el registro único de contribuyente
- Verificar el pago a los colaboradores por RRHH o Planilla electrónica
- Inscripción en Essalud a los colaboradores
- Legalización de Libros contables
- Trámite de la Licencia Municipal para la tienda comercial y almacén

Una vez constituida la empresa se tramitará los siguientes permisos ante las entidades correspondientes:

- Certificado de Indeci
- Inspección de Defensa civil
- Gastos de registro de marca

CAPITULO 10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se describe cómo la empresa administrará el capital humano de forma consistente con los objetivos de la organización, para lo cual se detallan los objetivos organizacionales del área de recursos humanos, políticas de la organización para la gestión de personal, modelo organizacional, análisis de puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación, desarrollo y capacitación, así como el desempeño y compensaciones.

10.1 Objetivos organizacionales de recursos humanos

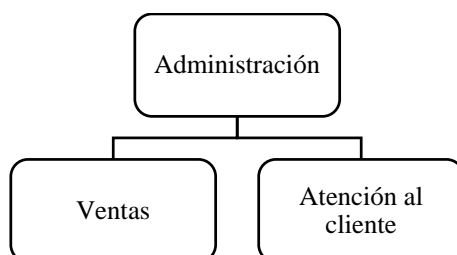
- Definir la estructura organizacional de la empresa
- Desarrollar el organigrama de la empresa
- Elaborar la política de gestión de personal

10.2 Modelo organizacional

El modelo organizacional precisará la forma como se asignarán los departamentos y actividades que desarrollarán los colaboradores en la empresa (Louffat, 2018). Asimismo, teniendo en consideración que el modelo de negocio planteado va dirigido a un sector específico de la población, para la que se requiere mucho cuidado en el trato al público adulto mayor y conocimiento técnico de los productos ofrecidos, específicamente en el funcionamiento, armado o ensamblado, cuidado y mantenimiento de los mismos, se considera seguir un modelo organizacional funcional, que nos permita contar con una organización vertical y agrupada por áreas especializadas y conformadas por técnicos especialistas que contribuyan a lograr la eficiencia operativa de los procesos internos de la empresa. Asimismo, se ha decidido tercerizar aquellas actividades que no están relacionadas directamente con el core del negocio.

En la figura 10.1 se muestra el modelo organizacional funcional de Años Mágicos, los cuales tendrán base en la tienda física como en el almacén de la empresa.

Figura 10.1: Modelo organizacional funcional de años mágicos



Fuente: Elaboración propia

10.3 Modelo de gestión de recursos humanos

En base a que el recurso humano es lo primordial en las organizaciones, el modelo de gestión de recursos humanos busca llegar a los objetivos organizacionales, asegurando la buena selección de colaboradores para luego desarrollarlos y mantenerlos. (Alma Patricia Aduna Mondragón E. G., 2019) Para ello se optó por seguir el modelo por competencia, en el cual se ha tomado en cuenta la misión, visión y valores de la empresa; y basado en ello se han establecido las competencias centrales requeridas por los empleados.

Por tanto, las personas que laboren en la empresa deberán caracterizarse por un trato empático con los clientes, motivo por el cual, el perfil del empleado debe estar orientado al servicio. De igual forma, la comunicación juega un rol importante para nuestro modelo de negocio, ya que los clientes pueden presentar problemas auditivos o visuales que dificulten la comunicación verbal, por lo que resulta necesario contar con personal con habilidades de comunicación verbales y no verbales. Asimismo, la empresa brindará especial atención en la capacitación al personal de ventas con la finalidad de que éste cuente con las habilidades y destrezas necesarias para brindar información sobre el uso, condicionamiento, cuidado y precauciones a tener con los productos/servicios ofrecidos.

10.4 Políticas de la organización en gestión de recursos humanos

Las políticas de la organización han sido delineadas en base a una cultura de clan, centradas en las necesidades de los empleados, como activo principal que permita el logro de los objetivos de la empresa. (Cameron Quinn, 2014) En esa línea, se ha establecido la siguiente política:

La atracción del personal adecuado es un proceso de mucha importancia para la empresa, ya que nos permite mantener un ambiente familiar y armonioso.

Creemos que nuestro principal activo en la organización son nuestros empleados, por ello promovemos un ambiente en el que se sientan libres de expresar su opinión y contribuir con la identificación de oportunidades de mejora que facilite su identificación con la organización.

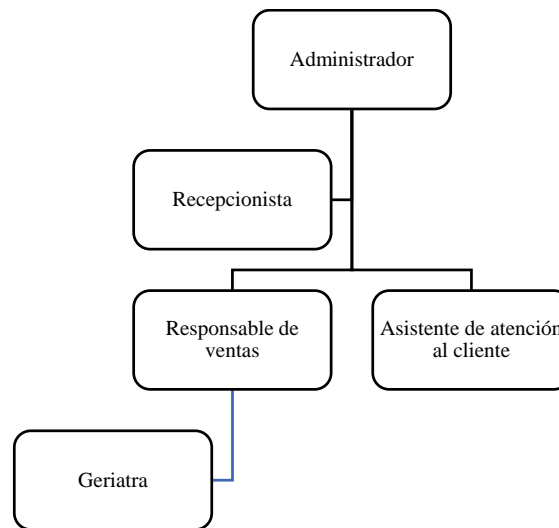
La organización reconoce y recompensa al personal comprometido con los objetivos de la empresa que logre un alto desempeño en sus funciones.

10.5 Organigrama

En la figura 10.2 se muestra el organigrama de Años Mágicos conformado por el personal de la empresa, sin considerar al servicio tercerizado que nos brindará el servicio de delivery o

entrega a domicilio, la instalación de los dispositivos de seguridad a brindarse en los hogares de los clientes, el área contable, entre otros especificados más adelante.

Figura 10.2: Organigrama de Años Mágicos para el 1er año de operaciones



Fuente: Elaboración propia

10.6 Análisis de puesto de trabajo

Un factor determinante en “Años Mágicos” es el capital humano. De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 6 de Investigación de mercado, el 73.4% de encuestados valoran el trato amable de los vendedores, por ello, los colaboradores de “Años Mágicos” deberán ser en lo posible empáticos, responsables y honestos, durante el desarrollo de sus actividades en la organización.

Para alcanzar los objetivos de la organización es de vital importancia realizar el análisis, diseño y descripción de los puestos.

El análisis del puesto de trabajo determinará de manera acertada las funciones y responsabilidades de cada posición. Este proceso puede volver a repetirse si se da una reestructuración en la planilla de la empresa.

Definidas las funciones y responsabilidades de cada posición, se diseña el puesto donde se realizarán las especificaciones y detalle de las relaciones con otros cargos existentes en la organización.

Finalmente, se realizará la descripción del puesto, donde se plasmará de forma escrita las funciones y especificaciones del puesto, así como también los recursos requeridos para cumplir con los objetivos de la organización (Robbins, 2009).

El equipo de “Años Mágicos” se detallará en la tabla 10.1 y la descripción de los perfiles de puestos estará detallado en el Anexo N°15. Las actividades de apoyo serán tercerizadas y serán consideradas como un gasto de servicio de terceros en nuestro plan financiero.

Tabla 10.1: Personal para el primer año de operaciones – “Años Mágicos”

Personal Staff	Cantidad
Administrador de Tienda	1
Asistente de ventas	1
Asistente de atención al cliente	1
Recepcionista	1
Visitador médico (Geriatra)	1

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año de operaciones se considera un equipo conformado por 5 personas. Este equipo irá creciendo conforme se incremente la demanda en los años siguientes.

10.7 Reclutamiento y selección

Los procesos de reclutamiento y selección son fundamentales en la correcta elección del capital humano que la organización necesita (Ramírez, 2014)

En Años Mágicos, el proceso de reclutamiento será gestionado por la administración general y el trabajo operativo del mismo será realizado por una empresa tercera de reclutamiento y selección.

El requerimiento llega del área solicitante a la administración general, la cual derivará el requerimiento a la empresa de reclutamiento y selección; cuidando que el proceso se lleve acorde a las políticas de Años Mágicos. Aquí se realizará el análisis, diseño y descripción del puesto para poder determinar el perfil del postulante.

A partir del tercer año de operaciones, Años Mágicos iniciará el proceso de reclutamiento de los mandos altos de la organización; esto con la finalidad de contar con el juicio experto y seniority de las jefaturas durante el proceso de reclutamiento y selección de los mandos medios de la organización.

De acuerdo con la política de Años Mágicos, el reclutamiento se realizará de primera mano con fuentes internas, es decir, los empleados podrán recomendar candidatos que puedan cumplir con el perfil del postulante; sin embargo, la selección del candidato final no podrá ser

influenciada por el empleado que hizo la recomendación., por ello el motivo de tercerizar el servicio de reclutamiento y selección a fin de ser transparentes durante el proceso.

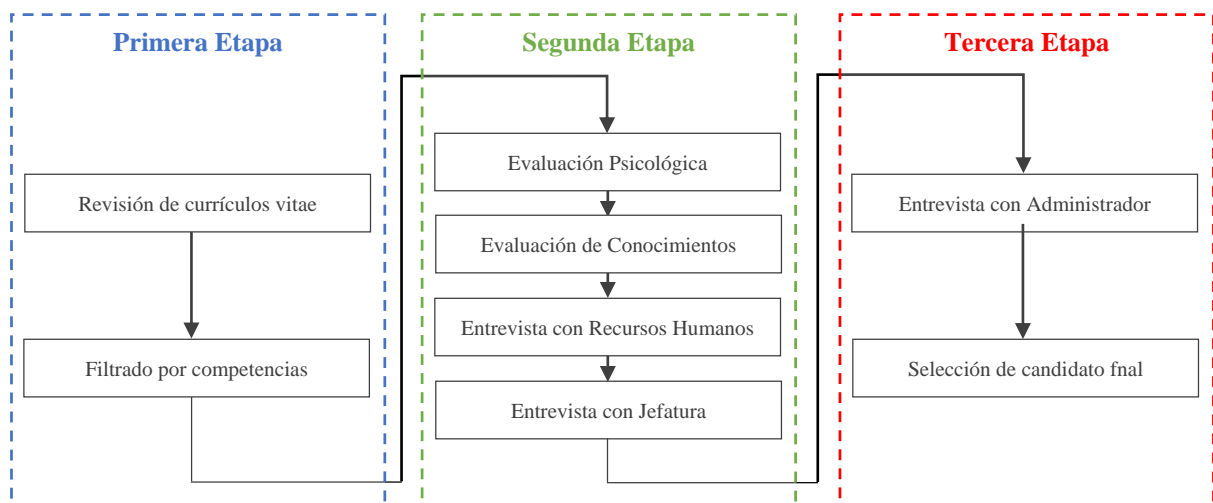
Si no se llega a seleccionar al candidato final de forma interna, se procederá al reclutamiento externo empleando medios de difusión tales como:

- Red social de empleabilidad: LinkedIn.
- Sitios web de reclutamiento: Bumeran, Laborum, Computrabajo y Aptitus.
- Publicación de avisos de convocatorias en institutos geriátricos especializados.

Luego de haber hecho extensivo el reclutamiento de forma interna y externa, se procederá con el proceso de evaluación para la elección del candidato final. El proceso de evaluación y selección tendrá las siguientes etapas y filtros, tal como se muestra en la figura 10.3, y estará a cargo de una empresa tercera de reclutamiento y selección.

- Revisión de currículos vitae de postulantes y filtrado de competencias.
- Evaluación psicológica y de conocimiento.
- Entrevista del postulante con Recursos Humanos.
- Entrevista con jefatura del área solicitante.
- Con resultados de las evaluaciones y entrevistas se elegirá una terna de postulantes.
- Entrevista con administrador de tienda
- Con las impresiones del administrador y los resultados previos se procederá a elegir al candidato más idóneo para el puesto.

Figura 10.3: Proceso de Selección – Años Mágicos



Fuente: Elaboración propia

El costo por reclutamiento y selección en el primer año de operación será de S/. 2,000.00 para la contratación de las 5 personas del organigrama inicial. Para el tercer año de operaciones se contempla un presupuesto de S/.6,000.00 por el aumento de personal a 12 personas.

Asimismo, se contempla un presupuesto para las evaluaciones médicas y psicológicas de ingreso del personal previa contratación. En los años donde no exista contrataciones, dicho presupuesto será destinado para las evaluaciones médicas anuales (EMA) requeridas por la empresa. El costo destinado durante los años de operación se detallará en la tabla 11.6 - Pago de servicios a terceros.

10.8 Formación, desarrollo y capacitación

La formación del personal es un factor importante, pues demostrará el grado de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece Años Mágicos.

Años Mágicos tiene plan de formación, desarrollo y capacitación que está alineado en siempre brindar la mejor experiencia de compra para el adulto mayor con un buen trato.

El plan ofrecido por Años Mágicos se basa en la capacitación constante ofrecida durante todo el año. Existirá dos tipos de capacitaciones:

Capacitaciones orientas a la atención al cliente: Estas capacitaciones están dirigidas principalmente al personal de ventas y atención al cliente. Estas capacitaciones incrementarán los conocimientos técnicos y habilidades blandas de la persona, pues serán ellos los que tendrán la mayor interacción con los adultos mayores y los tutores de estos.

Capacitaciones orientas a la organización: Estas capacitaciones serán dirigidas a todo el personal en general, puesto todo el equipo de Años Mágicos debe conocer y estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

El presupuesto destinado para el plan de capacitaciones de Años Mágicos será de S/.7,500.00 el primer año de operaciones e irá incrementándose proporcionalmente al número de empleados, ello permitirá el desarrollo de entrenamientos programados, cumpliendo con el plan de capacitación del área de recursos humanos.

10.9 Evaluación de desempeño

Años Mágicos constantemente está evaluando al personal de la organización. Esta evaluación puede ser de manera informal a través de retroalimentaciones supervisor –

subordinado durante la jornada laboral o de manera formal a través de un modelo de evaluación de competencias.

El modelo de competencia optado por la organización es la evaluación 360 grados, donde se mide el desempeño del personal a través de distintos enfoques, los cuales son:

- Evaluación del supervisor
- Evaluación de pares del evaluado
- Evaluación de subordinados (si aplicará)
- Evaluación de los clientes adultos mayores de la tienda (de forma anónima)
- Autoevaluación del evaluado

Las evaluaciones realizadas en los distintos enfoques medirán el desempeño administrativo de los colaboradores y la atención a los clientes, considerando las competencias de trabajo en equipo, buen trato, respeto, empatía, eficacia y conocimiento. (Snell.Bohlander, 2012)

Las evaluaciones del personal se realizarán de manera semestral, donde los resultados obtenidos durante el año permitirán a Años Mágicos tomar decisiones de promoción, reubicación o despido (por desempeño); así como también bonificaciones por rendimiento conforme los objetivos alcanzados.

10.10 Contratación

La modalidad de contratación del personal de Años Mágicos estará estrechamente relacionada con las actividades del perfil de puesto. En la tabla 10.2 se detalla los tipos de contratación empleadas, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 003-97-TR_TUO – Decreto Legislativo N° 728.

Tabla 10.2: Modalidad de Contratación – “Años Mágicos”

Personal	Tipo Contrato
Administrador de Tienda	Plazo Indeterminado
Asistente de ventas	Plazo Fijo
Asistente de atención al cliente	Plazo Fijo
Recepcionista	Plazo Fijo
Visitador médico (Geriatra)	Plazo Fijo

Fuente: Elaboración propia

La modalidad a plazo indeterminado es asignada a los mandos altos de la organización, esto debido al papel importante que cumplen y a la confianza que la organización pone en

ellos. Los mandos medios de la organización serán contratados a plazo fijo bajo la modalidad por Inicio o Incremento de Actividades, esto con la finalidad de poder desarrollar actividades permanentes y poder extender las contrataciones hasta un máximo de 3 años.

Cabe precisar que, en función de la demanda, al año 5to año de operatividad se prevé contar con las siguientes posiciones y modalidades de contrato:

Tabla 10.3: Modalidad de Contratación – “Años Mágicos”

Personal	Tipo Contrato
Administrador de Tienda	Plazo Indeterminado
Jefe de ventas	Plazo Indeterminado
Asistente de ventas	Plazo Fijo
Jefe de logística y postventa (almacén)	Plazo Indeterminado
Asistente de atención al cliente	Plazo Fijo
Recepcionista	Plazo Fijo
Geriatra	Plazo Fijo

Fuente: Elaboración propia

10.11 Compensaciones

La remuneración del personal se manejará a través de la planilla de Años Mágicos de acuerdo con los perfiles de puesto. En la tabla 10.4, se detalla las remuneraciones por persona.

Tabla 10.4: Planilla – “Años Mágicos”

Personal	Remuneración S/.
Administrador de Tienda	3,500
Asistente de ventas	1,200
Asistente de atención al cliente	1,200
Recepcionista	1,200
Geriatra	2,000

Fuente: Elaboración propia

Las remuneraciones expuestas serán pagadas al 100% siempre que el personal cumpla la cantidad de horas y horario de trabajo definido por Años Mágicos en la tabla 10.5.

Tabla 10.5: Horario de trabajo – “Años Mágicos”

	Administrador Tienda (AT), Asistente de Ventas: (AV), Atención al cliente: (AC), Recepcionista: (R) y Geriatra (G)						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 – 17:00		AT, AC	AT, AC	AT, AC	AT, AC	AT, AC	AT, AC
13:00 – 21:00		G, AV, R	G, AV, R	G, AV, R	G, AV, R	G, AV, R	G, AV, R

Fuente: Elaboración propia

10.12 Tercerización de Servicios

Durante la creación de Años Mágicos se consideró tercerizar las actividades que no están directamente ligadas con el core del negocio. Esto permitirá reducir los costos operativos de la organización durante sus primeros años de funcionamiento. Las actividades tercerizadas están listadas en la tabla 10.6.

Tabla 10.6: Servicios Tercerizados – “Años Mágicos”

Personal tercerizado	Cantidad
Community manager	1
Personal de seguridad	1
Personal de limpieza	1
Servicio Delivery	1
Servicio contable	1
Servicio de capacitaciones	1
Agente de carga y de Aduanas	1
Mantenimiento e instalación equipos	1

Fuente: Elaboración propia

10.13 Costos de Recursos Humanos

Los costos de recursos humanos deben ser considerados dentro del plan financiero, ya que es necesario determinar los costos del personal de Años Mágicos que se deberá cubrir de forma mensual.

Dentro de los costos del personal sólo se considerará al personal que se encuentra en la planilla de Años Mágicos, y se calculará los gastos mensuales y anuales de acuerdo con los beneficios de ley que correspondan; esto se detalla en la tabla 11.5: Pago de remuneraciones.

Para el caso del asistente de ventas y el administrador, se considera un seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), esto debido a la constante interacción con el almacén donde se pueden presentar mayores accidentes de trabajo.

Tomando las consideraciones mencionadas; el costo de recursos humanos asciende a 156,945 soles mensuales. Este gasto incluye los beneficios impuestos por ley N°728 de la legislación peruana, que corresponden a 02 gratificaciones en el año, pago de CTS, vacaciones y pago de EsSalud.

Años Mágicos deberá estimar el número de ventas mínimas necesarias para poder cubrir el pago de sus empleados de manera mensual y evitar despidos que podrían afectar la productividad y ganancia de la organización.

CAPITULO 11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo se estima la demanda de Años mágicos, una tienda de venta de productos y servicios para el adulto mayor; y se describe el resultado obtenido del análisis financiero. Para ello se ha calculado la demanda potencial de la zona 7 de Lima metropolitana, la frecuencia de compra de cada uno de los productos en función de su vida útil, el proyectado de ventas; y los costos y precio de venta de los productos y servicios a ofrecer en la tienda. Asimismo, se detalla la inversión a realizar y la evaluación económica a 5 años.

11.1 Supuestos y consideraciones generales

Para el presente plan económico – financiero se consideran los siguientes supuestos:

- La tasa de inflación considerada es de 2.2%.
- El porcentaje de participación de mercado es 5% en el primer año de operaciones conforme a lo trazado en el plan de marketing y a las actividades de atracción de clientes diseñados específicamente para el canal físico y virtual.
- Se considera que un 75% de las ventas serán físicas y un 25% por el canal virtual, esto basado en el comportamiento de compra de los adultos mayores y en las campañas de marketing realizadas.
- Para la evaluación económica del proyecto se considera el método de VAN y TIR.
- Para la estructura del capital de inversión, se considera un 50% con financiamiento propio de los socios y un 50% financiado por el banco, para lo cual se pondrá las garantías personales de los socios . De igual forma, se considera que la relación deuda capital se mantiene constante a lo largo de todo el proyecto.
- El costo de oportunidad de los accionistas fue fijado en 20%, para lo cual se tomó en consideración el costo de oportunidad de los socios en otro tipo de inversiones familiares. Asimismo, el costo de la deuda considerada fue de 15%, basado en la tasa que cobra una entidad bancaria a empresas pequeñas a aquellos préstamos mayores de 360 días.
- El porcentaje de impuestos utilizado para los cálculos fue de 30%.
- La proyección es a 5 años basándonos en el periodo de crédito otorgado por los bancos conforme a la vida útil de los activos de la empresa.
- Inflación.
- Las tasas de interés se mantienen.
- La tasa impositiva de impuesto a la renta se mantiene.

- Precio del dólar se mantiene un promedio de 3.3 por lo mismo que se está considerando bienes importados, esta tasa se fijaría con los proveedores bajo un acuerdo de precios anual.
- No se requiere reinversión en activos

Estimación de la demanda

Para el cálculo de la demanda se tiene en consideración que el negocio planteado pretende cubrir las necesidades de los adultos mayores autovalentes, frágiles y dependientes o postrados, es decir, la población total de adultos mayores del NSE A y B de la zona 7, la cual en el año 2018 asciende a 155,308 personas (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2018). De este total, consideraremos únicamente aquellas pertenecientes al NSE A y B, quienes representan un 81% de la población, lo cual nos da un total de 125,801 personas adultas mayores.

En la tabla 11.1 se puede visualizar la cantidad de adultos mayores de los NSE A y B de la zona 7 por distrito:

Tabla 11.1: Marco muestral de hogares del NSE A y B según distritos

Zona	Distrito	Número de Adultos/as mayores	% NSE A y B	Número de Adultos/as mayores del NSE A y B
		a	b	c = a x b
Zona 7	La Molina	28,501	81.0%	23,086
	Miraflores	22,027		17,842
	San Borja	26,086		21,130
	San Isidro	15,339		12,425
	Surco	63,355		51,318
Total		155,308		125,801

Fuente: INEI, APEIM (2018)

Ahora bien, dado que el negocio se planea lanzar en el 2021, se calculará la cantidad de adultos mayores a ese año, para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 1% anual. De acuerdo con ello, para el año 2021 se espera un total de 129,613 personas adultas mayores del NSE A y B de la zona 7 de Lima Moderna.

En la tabla 11.2 se puede visualizar la cantidad de adultos mayores pertenecientes a los NSE A y B de la zona 7 proyectada hasta el 2025:

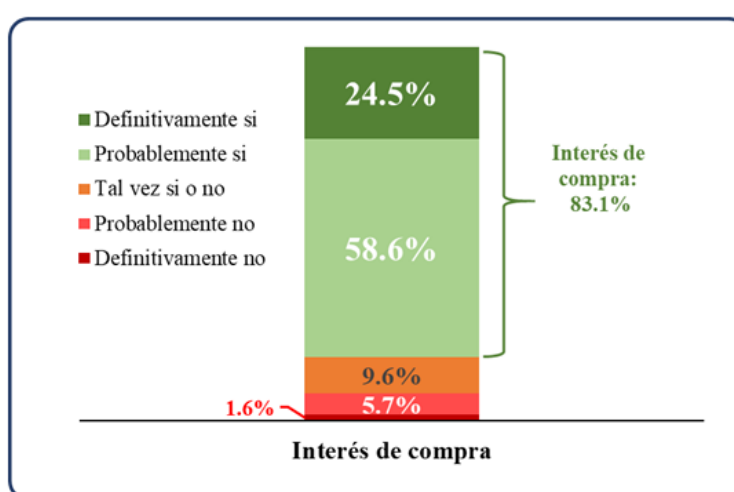
Tabla 11.2: Cantidad de adultos mayores proyectada al 2025

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Población total de adultos mayores de la zona 7 y NSE A y B	125,801	127,059	128,330	129,613	130,909	132,218	133,540	134,876

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para el cálculo de la demanda efectiva, se toma en cuenta el interés de compra de productos y servicios que arrojó el estudio de mercado, en donde se obtuvo que un 24.5% de personas definitivamente sí compraría en Años Mágicos (primer box) y 58.6% probablemente sí compraría (segundo box)

Figura 11.1: Porcentaje de interés de compra en Años Mágicos



Fuente: Elaboración propia

Para nuestros cálculos, al porcentaje de interés de compra del primer y segundo box, le vamos a aplicar el factor de corrección señalado en el libro Investigación de Mercados (Pope, 2004), en donde se multiplica el valor obtenido en el primer box por 0.75, más el segundo box por 0.25, lo que resultaría en 33.025%.

De ahí que, para estimar la demanda en el 2021, multiplicaremos la población adulta mayor del NSE A y B de la zona 7 por el porcentaje de interés de compra resultante, luego de aplicar el factor de corrección, lo que redondeando nos daría un total de 4,281 personas adultas mayores.

$$\text{Estimación de la demanda} = \text{Población adulta mayor del NSE A y B de la zona 7 en el 2021} * (1er \text{ box} * 0.75 + 2do \text{ box} * 0.25) \%$$

$$\text{Estimación de la demanda} = 129,613 * (24.5 * 0.75 + 58.6 * 0.25) \%$$

$$\text{Estimación de la demanda} = 42,805 \text{ personas}$$

Ahora bien, de este total, para el primer año, se pretende conseguir un 5% de la participación, lo cual equivale a 2,140 personas.

Para los años sucesivos, el porcentaje de participación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11.3: Demanda estimada, porcentaje de participación y total de clientes esperados al 2025

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda estimada	42,805	43,233	43,665	44,102	44,543
Porcentaje de participación	5%	9%	11%	13%	14%
Total de clientes / anual	2,140	3,891	4,803	5,733	6,236

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa el crecimiento esperado de la demanda de Años Mágicos al 2025, el cual se estima alcance un 14% de participación al quinto año.

11.2 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha estimado el precio de mercado de los productos que se van a comercializar según en el plan comercial de la tabla 8.5: lista de precios. Posterior a esta estimación, se ha analizado la frecuencia de compra de dichos productos, la demanda estimada y el porcentaje de participación de cada año. De la multiplicación de estos factores se obtienen los ingresos por ventas anuales, tal como se muestra en la tabla 11.4.

Tabla 11.4: Proyección de ingresos al quinto año

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentación especializada					
Suplementos vitamínicos (Ensure vainilla lata x 900g)	222,132	403,880	498,567	595,108	647,295
Suplementos proteicos (PVM – frasco x 460g)	188,491	342,714	423,062	504,982	549,265
Artículos de movilidad y asistencia:					
Andador plegable 4 ruedas con asiento	142,310	258,748	319,410	381,259	414,693
Sillas de ruedas autoimpulso de aluminio	117,700	214,002	264,173	315,327	342,979
Bastón cuello de ganzo 4 patas	17,120	31,128	38,425	45,866	49,888
Cuidado preventivo de Salud					
Pesas de neopreno de 2kg x 2 unids	12,626	22,957	28,339	33,826	36,792
Masajeador eléctrico para pies (shiatsu)	109,140	198,438	244,961	292,394	318,035
Mat de yoga	21,186	38,520	47,551	56,759	61,736
Baranda de seguridad de acero en C	97,926	178,050	219,792	262,352	285,358
Baranda de seguridad de acero en U	81,149	147,545	182,136	217,404	236,468
Baranda de seguridad de acero para cama	36,123	65,679	81,077	96,777	105,263
Dormitorio					

Camas clínicas eléctrica	214,000	389,094	480,315	573,322	623,598
Colchón antiescaras	42,800	77,819	96,063	114,664	124,720
Inodoros portátiles	32,100	58,364	72,047	85,998	93,540
Visión					
Lentes de descanso	32,100	58,364	72,047	85,998	93,540
Audición	0	0	0	0	0
Audífonos amplificador	38,306	69,648	85,976	102,625	111,624
Dermatología					
Crema antiescaras – 50g	224,803	408,736	504,562	602,263	655,077
Bloqueadores solar(80 gr)	21,400	38,909	48,032	57,332	62,360
Crema hidratantes (100 gr)	25,680	46,691	57,638	68,799	74,832
Cuidado personal					
20. Pañales adulto x 20 unids	788,427	1,433,517	1,769,597	2,112,255	2,297,484
21. Practi Pañal x 20 unids	14,561	26,474	32,681	39,009	42,430
22. Toallitas húmedas x 180 unids	60,348	109,725	135,449	161,677	175,855
23. Guantes x 100 unids	175,822	319,680	394,627	471,041	512,348
24. Silla para ducha	26,001	47,275	58,358	69,659	75,767
Servicios					
25. Servicio de asesoría e instalación de barandas de seguridad	21,400	38,909	48,032	57,332	62,360
TOTAL	2,763,652	5,024,866	6,202,917	7,404,028	8,053,304

Fuente: Elaboración propia

11.3 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos está compuesto por el pago de remuneraciones, pago de servicios a terceros y presupuesto de marketing, los cuales se han calculado en los primeros 5 años de funcionamiento de la tienda de forma proporcional a la demanda y el crecimiento de la participación de mercado detallado en la tabla 11.3: Demanda estimada, porcentaje de participación y total de clientes esperados al 2025.

A continuación, se detallan las tablas 11.5: Pago de Remuneraciones, 11.6: Pago de Servicios a Terceros y 11.7: Presupuesto de Marketing.

Tabla 11.5: Pago de Remuneraciones

		Gastos Mensuales						Gastos anualizados				
		Beneficios Sociales				Contribuciones sociales	Gasto Real de la empresa	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Personal	Remuneración Mensual	CTS	SCTR	Vacaciones	Gratificaciones	ESSalud						
Administrador	3,500.00	340.28	-	291.67	583.33	315.00	5,030.28	60,363	60,363	60,363	60,363	60,363
Recepcionista	1,200.00	233.33	-	200.00	400.00	216.00	3,449.33	20,696	20,696	41,392	41,392	41,392
Asistente de atención al Cliente	1,200.00	233.33	150.00	200.00	400.00	216.00	3,449.33	20,696	20,696	41,392	41,392	41,392
Jefe de Ventas	1,800.00	175.00	-	150.00	300.00	162.00	2,587.00	-	-	31,044	31,044	31,044
Chofer	1,200.00	116.67	-	100.00	200.00	108.00	1,724.67	-	-	20,696	20,696	20,696
Asistente de Ventas	1,200.00	350.00	150.00	300.00	600.00	324.00	5,174.00	20,696	41,392	62,088	62,088	62,088
Visitador médico (Geriatra)	2,000.00	194.44	-	166.67	333.33	180.00	2,874.44	34,493	34,493	34,493	34,493	34,493
Jefe de Mantenimiento y Postventa	1,800.00	175.00	-	150.00	300.00	162.00	2,737.00	-	-	32,844	32,844	32,844
								156,945	177,641	324,313	324,313	324,313

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.6: Pago de Servicios a Terceros

	Mensual	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Community Manager	1,200.00	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Personal de Seguridad (2)	3,000.00	3,6000.0	3,6000.0	36000.0	36000.0	3,6000.0
Personal de Limpieza (2)	2,400.00	14,400.0	28,800.0	28,800.0	28,800.0	28,800.0
Servicio Delivery	1,200.00	7,200.0	10,800.0	14,400.0	14,400.0	14,400.0
Servicios Contables	200.00	2,400.0	2,400.0	2,400.0	2,400.0	2,400.0
Capacitaciones (charlas motivacionales y técnicas)	4,000.00	12,000.0	24,000.0	48,000.0	48,000.0	48,000.0
Agente de carga y de Aduanas	8,555.79	25,667.4	51,334.7	77,002.1	102,669.4	102,669.4
Mantenimiento e Instalación de equipos	300.00	3,600.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0
Total	39,555.8	115,667.4	171,334.7	224,602.1	250,269.4	250,269.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.7: Presupuesto de Marketing

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital					
Correo y Página web	3,360	5,880	8,400	8,400	8,400
Posicionamiento en buscadores web SEO	480	840	1,200	1,200	1,200
Google Adwords	336	588	840	840	840
Logo	-	-	-	-	-
Diseño de logotipo en alta resolución	200	350	500	500	500
Letrero	1,200	2,100	3,000	3,000	3,000
Canales de Marketing					
Folletos impresos	7,200	12,600	18,000	18,000	18,000
Jalavistas	2,400	4,200	6,000	6,000	6,000
Periodicos	2,880	5,040	7,200	7,200	7,200
Catalogo digital	4,800	8,400	12,000	12,000	12,000
Embajador de marca	12,000	21,000	30,000	30,000	30,000
Banners	1,200	2,100	3,000	3,000	3,000
Activaciones	2,400	4,200	6,000	6,000	6,000
Packaging					
Bolsas publicitarias	2,400	4,200	6,000	6,000	6,000
Merchandising	3,840	6,720	9,600	9,600	9,600
Campaña de lanzamiento					
Inauguración	10,000	17,500	25,000	25,000	25,000
Fotos	3,600	6,300	9,000	9,000	9,000
Video Promocional	7,200	12,600	18,000	18,000	18,000
Participación en eventos	-	-	-	-	-
Ferias	5,600	9,800	14,000	14,000	14,000
Relaciones públicas	1,600	2,800	4,000	4,000	4,000
Promociones					
Membresía "Club años mágicos"	4,800	8,400	12,000	12,000	12,000
Tarjeta puntos	7,200	12,600	18,000	18,000	18,000
Cupones	4,800	8,400	12,000	12,000	12,000
Campañas publicitarias	2,400	4,200	6,000	6,000	6,000
TOTAL	91,896	160,818	229,740	229,740	229,740

Fuente: Elaboración propia

11.4 Estimación de las inversiones

El plan de negocios considera el alquiler de un local comercial de 120 m2 en el distrito de Surco y un almacén de 155 m2 en Surquillo, para ambos locales se ha presupuestado el inmobiliario, iluminación y equipamiento que está detallado en la tabla 11.8: Gastos de alquiler e equipamiento de los locales.

Tabla 11.8: Gastos de alquiler e equipamiento de los locales

	Cantidad	Costo Unit (S/.)	Costo Total con IGV (S/.)	Costo Total sin IGV (S/.)
Mobiliario				16,830.51
Acondicionamiento de la tienda	1	10,000.00	10,000.00	8,474.58
Acondicionamiento del almacén	1	4,000.00	4,000.00	3,389.83
Módulo de atención	1	350.00	350.00	296.61
Sillas de oficina	3	70.00	210.00	177.97
Escritorios	3	300.00	900.00	762.71
Anaqueles	10	240.00	2,400.00	2,033.90
Vitrina de Exhibición	2	500.00	1,000.00	847.46
Archivador	1	500.00	500.00	423.73
Espejos de pared	2	250.00	500.00	423.73
Iluminación				550.85
Led	10	50.00	500.00	423.73
Luminarias	10	15.00	150.00	127.12
Equipamiento				1,059.32
Equipos de computo	1	900.00	900.00	762.71
POS	1	350.00	350.00	296.61
Equipos para la tienda				93,097.46
Computadora	1	2,000.00	2,000.00	1,694.92
Laptop	1	3,000.00	3,000.00	2,542.37
Telefono	1	100.00	100.00	84.75
Lectora de código QR	1	250.00	250.00	211.86
Impresora - Fotocopiadora	1	400.00	400.00	338.98
Sillas	1	150.00	150.00	127.12
TV 40"	2	500.00	1,000.00	847.46
Reproductor DVD	2	215.00	430.00	364.41
Dispensador de agua	2	300.00	600.00	508.47
Equipo de aire acondicionado	1	900.00	900.00	762.71
Muebles de espera x3	3	400.00	1,200.00	1,016.95
Camara de seguridad (Ext e Int)	4	300.00	1,200.00	1,016.95
Software (inventarios y facturación)	1	6,000.00	6,000.00	5,084.75
Salesforce	1	850.00	850.00	720.34
Furgoneta	1	28,475.00	28,475.00	24,131.36
Montacargo (Pato)	1	20,100.00	20,100.00	17,033.90
Pallets	100	30.00	3,000.00	2,542.37
Racks	100	300.00	30,000.00	25,423.73
Pagina web (Creación y Diseño)	1	7,000.00	7,000.00	5,932.20
Equipo de alarma	2	1,200.00	2,400.00	2,033.90
Detector de humo	10	80.00	800.00	677.97
Equipos de Seguridad				501.69
Luces de emergencia	7	30.00	210.00	177.97
Extintores	6	45.00	270.00	228.81
Señaleticas de seguridad (aforo,zona de sismo, salida)	2	16.00	32.00	27.12
Botiquín de emergencia	2	40.00	80.00	67.80

Local Comercial				
Alquiler del Local (120m2x 6000 USD . TC: 3.35)	1	20,100.00	20,100.00	17,033.90
Garantía (equivalente a 3 meses de alquiler)	1	60,300.00	60,300.00	51,101.69
Almacén				
Alquiler del almacén (155m2)	1	4,980.00	4,980.00	4,220.34
Garantía (equivalente a 3 meses de alquiler)	1	14,940.00	14,940.00	12,661.02

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el plan de negocios contempla gastos preoperativos como son las licencias, certificados y documentación necesaria para la constitución de la empresa, tal como se detalla en la tabla 11.9: Gastos pre operativos.

Tabla 11.9: Gastos pre operativos

	Cantidad	Costo (S/.)
Licencia de funcionamiento	1	148.8
Certificado INDECI	1	250.0
Inspección de Defensa Civil	1	500.0
Gastos Registro de Marca	1	1500.0
Constitución de la empresa		1430.0
Minuta de constitución	1	250.0
Escritura Pública	1	500.0
Registros Públicos	1	50.0
Registro unico del contribuyente	1	0.0
Inscripción en Essalud a los colaboradores	1	300.0
Permiso, autorización o registro especial	1	40.0
Autorización del libro de plantillas	1	10.0
Legalizar los libros contables	1	30.0
Licencia municipal	1	250.0

Fuente: Elaboración propia

11.5 Estado de resultados

En la tabla 11.11 se detallan los estados de resultados proyectados para los primeros 5 años de operación. En el primer año se muestra una utilidad neta negativa de S/. 486,618.78, sin embargo, para los siguientes años la utilidad neta se incrementa haciéndose positiva, esto se debe a una mayor inversión en marketing 57% más en comparación con el año anterior y al impulso de las visitas médicas a cargo de la geriatra. De igual forma, se incrementa el número de personal de ventas en tienda proporcional a la demanda esperada.

Asimismo, se observa que a partir del tercer año recién se pagarían los impuestos dado a que los años anteriores se estaba en pérdidas contables. Los gastos financieros se obtienen del monto prestado por el banco (Saldo) agregándole la tasa de interés, mayor detalle se muestra en la tabla 11.10 análisis de la deuda. En la tabla 11.10 se detallan los estados de resultados proyectado durante los primeros 5 años.

Tabla 11.10: Analisis de la deuda

Tasa de interés 15%						
Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo	411,754.20	350,685	280,455	199,690	106,811	-
Interés		61,763	52,603	42,068	29,954	16,022
amotización		61,070	70,230	80,764	92,879	106,811
Cuota		122,833	122,833	122,833	122,833	122,833

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.11: Estado de ganancias y pérdidas proyectado en soles

Año	1	2	3	4	5
Ventas	2,763,652	5,135,413	6,478,848	7,903,523	8,785,727
-Costo de ventas	- 1,711,157	- 3,179,669	- 4,011,478	- 4,893,587	- 5,439,817
Margen Bruto	1,052,494	1,955,743	2,467,370	3,009,936	3,345,909
Gastos de ventas	- 193,456	- 359,479	- 453,519	- 553,247	- 615,001
Gastos de personal	- 156,945	- 181,549	- 338,739	- 346,192	- 353,808
Gastos de alquiler	- 300,960	- 246,506	- 251,930	- 257,472	- 263,136
Servicios de terceros	- 115,667	- 175,104	- 234,593	- 267,153	- 273,031
Gasto de mantenimiento y combustible	- 5,480	- 7,379	- 9,359	- 9,564	- 9,775
Gastos Generales	- 139,042	- 139,042	- 139,042	- 139,042	- 139,042
Gastos de MKT ongoing	- 91,896	- 164,356	- 239,960	- 245,239	- 250,634
Gastos de Flete	- 12,000	- 18,396	- 25,068	- 25,619	- 26,183
Depreciación	- 23,039	- 23,039	- 23,039	- 23,039	- 23,039
Amortización	- 642,486	-	-	-	-
UAI	- 628,476	640,893	752,121	1,143,368	1,392,260
-Gastos financieros	- 61,763	- 52,603	- 42,068	- 29,954	- 16,022
UAI	- 690,239	588,290	710,053	1,113,415	1,376,239
Impuestos			- 179,391	- 328,457	- 405,990
Utilidad neta	- 690,239	588,290	889,443	1,441,872	1,782,229

Fuente: Elaboración propia

11.6 Evaluación económica financiera

Basado en el método de valor Presente Neto Ajustado evaluado hasta el año 5, el proyecto arroja un VAN positivo de S/. 1,045,668, una TIR de 47% y un WACC de 15.29% evidenciando la viabilidad económica del proyecto. La presente evaluación ha sido calculada con una tasa de 20% para el costo de oportunidad del capital del inversionista, basado en la tasa de interés que cobra el banco que es un promedio del 15% además de agregarle una prima del 5% y un 15% para el costo de la deuda, este porcentaje corresponde a la tasa de interés promedio del sistema bancario para préstamos a más de 360 días para pequeñas empresas, el banco a elegir es el Banco de crédito del Perú por su gran trayectoria en el país.

Figura 11.2: Tasa de interés promedio del sistema bancario

Tasa Anual (%)	BBVA	Comercio	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Azteca
Corporativos	3.11	8.57	3.42	6.52	3.54	3.01	2.88	4.59	-	3.25	-	5.44	-	-
Descuentos	3.35	-	4.48	-	3.02	3.46	-	4.40	-	-	-	6.08	-	-
Préstamos hasta 30 días	3.04	-	3.28	7.59	2.87	2.60	-	2.82	-	2.95	-	4.50	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	2.70	4.75	3.55	8.00	3.77	2.96	-	3.26	-	3.50	-	4.26	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	2.61	-	3.05	5.74	3.22	3.02	2.88	3.61	-	-	-	4.99	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	3.50	-	4.40	-	-	2.89	-	-	-	-	-	5.36	-	-
Préstamos a más de 360 días	5.05	9.00	4.81	-	6.55	5.25	-	5.49	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	6.70	8.13	5.83	9.50	6.73	5.38	4.66	6.22	-	5.11	-	6.54	-	-
Descuentos	8.31	9.87	6.14	14.55	6.53	5.76	-	7.14	-	9.18	-	6.34	-	-
Préstamos hasta 30 días	5.04	9.00	5.19	6.00	7.02	3.21	5.52	3.54	-	4.32	-	6.75	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	6.02	8.03	6.26	7.71	6.61	4.89	5.89	5.81	-	3.91	-	7.07	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	7.89	5.88	6.50	7.12	5.06	2.93	5.80	-	6.21	-	6.88	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	5.42	-	4.71	6.30	7.50	5.84	-	6.81	-	6.84	-	7.93	-	-
Préstamos a más de 360 días	6.46	-	6.84	7.10	6.32	6.26	-	6.33	-	11.00	-	6.11	-	-
Medianas Empresas	9.10	9.85	10.09	8.69	8.35	9.59	7.14	8.16	14.83	8.61	-	6.50	-	-
Descuentos	10.25	6.86	9.44	9.02	8.70	9.20	-	7.29	-	9.20	-	5.91	-	-
Préstamos hasta 30 días	7.49	-	7.82	7.22	4.45	10.58	-	5.54	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	9.46	11.00	9.29	8.56	7.53	7.78	7.14	7.37	-	8.99	-	6.25	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	9.46	10.66	13.01	8.19	9.57	8.94	-	9.79	19.25	8.10	-	6.50	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	9.73	15.00	8.35	8.43	10.04	8.13	-	21.33	16.18	9.85	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	8.25	-	9.73	11.93	9.54	10.92	-	9.32	14.29	-	-	7.30	-	-
Pequeñas Empresas	12.75	12.15	17.43	19.26	11.02	15.79	-	16.65	21.15	13.00	-	-	-	-
Descuentos	12.24	12.00	13.24	12.47	12.17	10.89	-	9.76	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	11.81	-	16.05	26.83	-	9.19	-	7.55	26.15	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	12.79	13.00	14.53	16.87	10.35	12.58	-	17.30	29.23	13.00	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	12.96	-	24.01	20.70	11.49	12.72	-	16.85	30.20	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	14.22	-	12.20	20.92	-	14.37	-	28.90	25.65	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	12.45	-	15.12	19.44	10.24	16.16	-	16.31	19.53	-	-	-	-	-

En la tabla 11.12 se muestra el Flujo Operativo hasta el quinto año.

Tabla 11.12: Flujo Operativo hasta el quinto año

Año	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Ventas	2,763,651.64	5,135,412.64	6,478,848.00	7,903,523.11	8,785,726.52
-Costo de ventas	-1,711,157.27	-3,179,669.44	-4,011,478.03	-4,893,587.46	-5,439,817.23
Margen Bruto	1,052,494.37	1,955,743.20	2,467,369.97	3,009,935.65	3,345,909.30
Gastos de ventas	-193,455.61	-359,478.88	-453,519.36	-553,246.62	-615,000.86
Gastos de personal	-156,944.67	-181,548.76	-338,739.39	-346,191.66	-353,807.87
Gastos de alquiler	-300,960.00	-246,506.40	-251,929.54	-257,471.99	-263,136.37
Servicios de terceros	-115,667.36	-175,104.08	-234,593.28	-267,153.27	-273,030.65
Gasto de mantenimiento y combustible	-5,480.00	-7,378.84	-9,358.58	-9,564.47	-9,774.88
Gastos Generales	-139,042.43	-139,042.43	-139,042.43	-139,042.43	-139,042.43
Gastos de MKT ongoing	-91,896.00	-164,356.00	-239,959.75	-245,238.87	-250,634.12
Gastos de Flete	-12,000.00	-18,396.00	-25,067.62	-25,619.10	-26,182.72
Depreciación	-23,038.98	-23,038.98	-23,038.98	-23,038.98	-23,038.98
Amortización	-642,485.59	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	-628,476.28	640,892.82	752,121.04	1,143,368.25	1,392,260.40
Impuestos	185,400.50	-189,063.38	-221,875.71	-337,293.64	-410,716.82
Depreciación	23,038.98	23,038.98	23,038.98	23,038.98	23,038.98
Amortización	642,485.59	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de operaciones	222,448.80	474,868.42	553,284.31	829,113.60	1,004,582.56

Fuente: Elaboración propio

En el flujo de inversiones se observa una inversión significativa en el inicio de S/. 823,508.41 como se detalla en la tabla 11.13 Flujo de caja económico.

Tabla 11.13: Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos		-628,476.28	640,892.82	752,121.04	1,143,368.25	1,392,260.40
Impuestos		185,400.50	-189,063.38	-221,875.71	-337,293.64	-410,716.82
Depreciación		23,038.98	23,038.98	23,038.98	23,038.98	23,038.98
Amortización		642,485.59	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja operativo		222,448.80	474,868.42	553,284.31	829,113.60	1,004,582.56
Inversión activo fijo	-115,194.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en capital de trabajo	-65,827.90	-61,188.01	-34,658.69	-36,754.56	-22,759.57	226,659.03
Gasto preoperativo	-68,135.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Marketing pregoing	-574,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de inversiones	-823,508.41	-61,188.01	-34,658.69	-36,754.56	-22,759.57	226,659.03
Flujo Económico	-823,508.41	161,260.79	440,209.73	516,529.75	806,354.03	1,231,241.59

Evaluación económica	
Tasa	15.29%
VANE	S/. 1,045,668
TIRE	47%
Deuda	50%
Capital	50%
Kd	15%
Ke	20%
WACC	15.29%

Fuente: Elaboración propio

11.7 Análisis de puntos muertos

El análisis de puntos muertos determinará cuales son las variaciones máximas que puede soportar la estructura del negocio para que la empresa no se vea afectada económicamente o llegue a la quiebra.

Para determinar los puntos muertos, se llevará el VAN al valor de cero y se observará el comportamiento del factor de ventas, factor de costo de ventas e inversión inicial en escenarios independientes. Los resultados se muestran en la tabla 11.14: Puntos muertos.

Tabla 11.14: Puntos muertos

	Valor original	Punto muerto	Variación	Riesgo
Factor Ventas	100.00%	95.85%	-4.15%	Alta
Factor Costo de ventas	100.00%	112.18%	12.18%	Media
Factor inversión inicial	100.00%	1257.88%	1157.88%	Baja

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11.14, se puede observar que la variable más sensible es el factor venta; ya que si se sufre una variación negativa de -4.15%, el VAN se hace cero, lo que no implica que la empresa esté en quiebra o pierda, sino que no generará valor para los accionistas. Por consiguiente, Años Mágicos debe asegurar cierto número de clientes que le permita un nivel de ventas superior al 95.85%.

En segundo lugar, encontramos un riesgo moderado en el factor costo de ventas cuando se excede en +12.18%, por lo que se debe buscar asegurar que el costo no varíe sustancialmente a través de acuerdos comerciales que fijen el costo independientemente del precio de las materias primas u otros agentes externos; finalmente con un nivel de riesgo bajo está la inversión inicial, el cual tendría que verse alterado en más de un +1157.88% para que tenga repercusión en el negocio.

11.8 Análisis de sensibilidad

En este análisis se ha evaluado la sensibilidad midiendo que tiene el proyecto ante un sólo cambio (análisis unidimensional) o más cambios (análisis bidimensional).

a. Análisis Unidimensional

Se evaluó la sensibilidad del proyecto para los efectos considerados como críticos, como son el factor ventas, factor costo de ventas y factor inversión inicial. Se puede verificar en la tabla 11.15: Análisis Unidimensional factor ventas, que el factor ventas es el más sensible dando un VANE negativo cuando el factor ventas disminuye un 10%, haciendo el proyecto inviable.

Tabla 11.5: Análisis Unidimensional del factor ventas

Factor Ventas	VANE	TIRE
85%	- 2,592,556	N.D.
90%	- 1,415,484	-61.15%
95%	- 210,120	7.79%
100%	1,045,668	47.26%
105%	2,357,767	81.30%
110%	3,731,378	114.02%
115%	5,164,581	146.50%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11.16: Análisis Unidimensional del Factor Costo de Ventas, se observa que una reducción del 5% del costo de ventas permitiría lograr un incremento de casi el 11.51% del valor actual de la TIRE, volviendo más rentable el modelo de negocio. Para ello, se debe propiciar una gestión de proveedores adecuada a través de economía de escala.

Tabla 11.16: Análisis Unidimensional del Factor Costo de Ventas

Factor Costo de ventas	VANE	TIRE
85%	2,333,929	80.23%
90%	1,904,508	69.72%
95%	1,475,088	58.77%
100%	1,045,668	47.26%
105%	616,248	34.97%
110%	186,828	21.59%
115%	- 242,592	6.52%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al factor inversión inicial, no se observan mayores efectos en los indicadores financieros.

Tabla 11.17: Análisis Unidimensional del Factor Inversión Inicial

Factor Inversión Inicial	VANE	TIRE
85%	1,059,213	48.14%
90%	1,054,698	47.84%
95%	1,050,183	47.55%
100%	1,045,668	47.26%
105%	1,041,153	46.97%
110%	1,036,638	46.69%
115%	1,032,123	46.41%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados presentados se encuentran en concordancia con el análisis de puntos muertos, donde el factor ventas y factor costo de venta son las más sensibles, sobre la cual debe recaer la estrategia de ventas con ventajas competitivas, barreras de ingreso y diferenciación de producto y servicio en el mercado.

b. Análisis Bidimensional

En la tabla 11.18, se muestra el impacto de la variación en las ventas Vs la inversión inicial. De la evaluación se puede concluir que, una reducción mayor al 10% de las ventas, independientemente de la inversión inicial, impactará negativamente al negocio volviéndolo inviable financieramente.

Tabla 11.18: Análisis Bidimensional del Factor Ventas vs. Factor Inversión Inicial

		Factor inversión inicial						
Factor Ventas		85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
	85%	- 2,579,690	- 2,583,979	- 2,588,267	- 2,592,556	-2,596,844	- 2,601,132	- 2,605,421
	90%	- 1,402,194	-1,406,624	- 1,411,054	-1,415,484	-1,419,914	- 1,424,344	- 1,428,774
	95%	- 196,745	-201,203	- 205,662	-210,120	- 214,579	- 219,037	- 223,495
	100%	1,059,213	1,054,698	1,050,183	1,045,668	1,041,153	1,036,638	1,032,123
	105%	2,371,312	2,366,797	2,362,282	2,357,767	2,353,252	2,348,737	2,344,222
	110%	3,745,008	3,740,464	3,735,921	3,731,378	3,726,834	3,722,291	3,717,748
	115%	5,178,211	5,173,668	5,169,124	5,164,581	5,160,038	5,155,494	5,150,951

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, en la tabla 11.19 se presenta el análisis bidimensional del factor ventas Vs el factor costo de ventas. De la evaluación se obtiene que el punto más desfavorable para el negocio se alcanza cuando las ventas se reducen en un 15% y a su vez, el costo de ventas se

incrementa en un 15% dando un VANe equivalente a -3,882,625. A fin de contrarrestar ello, se debe asegurar el cumplimiento de la estrategia comercial planteada en el capítulo 8 y una buena gestión de proveedores.

Tabla 11.19: Análisis Bidimensional del Factor Ventas vs. Factor Costo de Ventas

		Factor Costo de ventas						
Factor Ventas		85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
	85%	-1,302,486	-1,732,509	-2,162,532	-2,592,556	-3,022,579	-3,452,602	-3,882,625
	90%	-126,545	-556,192	-985,838	-1,415,484	-1,845,130	-2,274,777	-2,704,423
	95%	1,078,592	649,022	219,451	-210,120	-639,691	-1,069,262	-1,498,833
	100%	2,333,929	1,904,508	1,475,088	1,045,668	616,248	186,828	-242,592
	105%	3,646,028	3,216,607	2,787,187	2,357,767	1,928,347	1,498,927	1,069,507
	110%	5,019,412	4,590,067	4,160,722	3,731,378	3,302,033	2,872,688	2,443,344
	115%	6,452,615	6,023,270	5,593,926	5,164,581	4,735,236	4,305,892	3,876,547

Fuente: Elaboración Propia

11.9 Análisis de escenarios

Se analizarán dos escenarios adicionales al escenario moderado o esperado. Los escenarios pesimista y optimista son escenarios por el cual podría pasar la empresa, esto determinado por las variaciones del factor de ventas, factor costo de ventas y factor de inversión inicial.

- **Escenario Pesimista:**

En un escenario pesimista se tendrán condiciones desfavorables para la empresa, donde más de una de las variables del negocio pueden verse alteradas.

El supuesto planteado presenta una reducción del 3.0% de las ventas; mientras que se presentará un aumento del 3.0% del costo de ventas y de la inversión inicial. Esto dará como resultado un VANe de +25,483y una reducción de la TIRE a 16%, lo que indicaría que es un proyecto poco rentable para el inversionista y con poca recuperación de inversión.

- **Escenario Optimista:**

En un escenario optimista se tendrán condiciones favorables para la empresa, donde más de una de las variables del negocio pueden verse alteradas.

El supuesto planteado presenta un aumento del 3.0% de las ventas; mientras que se presenta una reducción del 3.0% del costo de ventas y de la inversión inicial. Esto dará valor a los accionistas un VANe de +2,085,705 y una TIRE de 75%, lo que indicaría que es un proyecto con buena rentabilidad y con un tiempo de recuperación de inversión menor.

Ambos escenarios descritos, se resumen en la tabla 11.19: Resumen de escenarios.

Tabla 11.20: Resumen de escenarios

Escenarios	Valor inicial	Pesimista	Moderado	Optimista
Factores Variables				
Factor de Ventas	100.00%	97.00%	100.00%	103.00%
Factor de Costo de ventas	100.00%	103.00%	100.00%	97.00%
Factor de Inversión inicial	100.00%	103.00%	100.00%	97.00%
Resultados				
VAN	1,045,668	25,483	1,045,668	2,085,705
TIR	47%	16%	47%	75%

Fuente: Elaboración Propia

11.10 Conclusiones

- Conforme a lo que sucede en la industria del retail, se observa en la estructura de costos de Años Mágicos, que el principal costo está asociado a la adquisición e importación de productos, seguido por los gastos por remuneraciones al personal.
- La inversión inicial requerida para el presente plan de negocio es de S/. 823,508.41, la cual involucra un fuerte desembolso para los accionistas, sin embargo, el retorno de la inversión se observa a partir del año 3, evaluado bajo un horizonte de 5 años, el cual resulta atractivo al inversionista.
- El flujo económico presenta un horizonte positivo generando valor para los accionistas por un valor de S/. 1'045,668 (VANe) y presenta una tasa interna de retorno de 47% (TIRe).
- El presente plan de negocios no puede tener una reducción de ventas mayor a 4.15%, ya que no generará valor para las accionistas. Lo mismo sucede si los costos aumentan un 12.18% o más, por lo tanto, las medidas a tomar en cuenta son mantener la fuerza de ventas y realizar gestión de proveedores.
- Respecto al análisis bidimensional, si se reduce el costo de ventas en 5% y se mantienen las ventas en un mínimo de 95% con incrementos de cada 5% el proyecto se vuelve rentable durante los próximos años.

CAPITULO 12. ANALISIS DE RIESGOS

El capítulo de análisis de riesgos tiene como finalidad identificar, evaluar, analizar y mitigar los posibles riesgos que pueden impactar en la implementación de tienda Años Mágicos. Para lograr este análisis es necesario evaluar los riesgos estimando la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la severidad.

12.1 Objetivos

- Identificar, evaluar, analizar y mitigar los posibles riesgos
- Elaborar los planes de acción necesarios para mitigar los riesgos evaluados

12.2 Evaluación de riesgos

Para conseguir la evaluación más objetiva posible ha definido una tabla de evaluación de probabilidad e impacto. Tal como se muestra en la tabla 12.1.

Tabla 12.1: Tabla de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO	
Muy recurrente	1	Muy alto	1
Posiblemente recurrente	0.8	Alto	0.8
Medianamente recurrente	0.6	Mediano	0.6
Poco recurrente	0.4	Bajo	0.4
Nunca Ocurre	0.2	Muy bajo	0.2

Fuente: Elaboración Propia

Los riesgos identificados serán evaluados usando la tabla de probabilidad e impacto para calcular la severidad del riesgo. Tal como se muestra en la tabla 12.2.

Tabla 12.2: Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad	1	0.2	0.4	0.6	0.8	1
	0.8	0.16	0.32	0.48	0.64	0.8
	0.6	0.12	0.24	0.36	0.48	0.6
	0.4	0.08	0.16	0.24	0.32	0.4
	0.2	0.04	0.08	0.12	0.16	0.2
		0.2	0.4	0.6	0.8	1
	Impacto					

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12.3 se muestra Matriz de identificación, evaluación, análisis y mitigación de riesgos

Tabla 12.3: Matriz de identificación, evaluación, análisis y mitigación de riesgos

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Efecto	Acción mitigadora
1	Modelo de negocio de Años Mágicos con pocas barreras de entrada para potenciales nuevos competidores	0.6	0.8	0.48	Reducción de ventas por pérdida de la cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la variedad de productos innovadores - Constantes capacitaciones para incrementar la satisfacción en la atención.
2	Poco interés de geriatras para trabajar en la tienda	0.4	0.6	0.24	Dificultad en la contratación de geriatras altamente capacitados o de mayor trayectoria	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos atractivos por porcentaje de ventas
3	Restricciones para importar productos de China por Coronavirus	0.8	0.8	0.64	Limitación en la disponibilidad de productos en tienda y decrecimiento en ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos proveedores ubicados en Norteamérica
4	Incremento valor del dólar	0.8	0.6	0.48	Reducción en el margen de ganancia en los productos de importación	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos macro con proveedores en los que se establezcan tasas de cambio fijo.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 13. CONCLUSIONES

- La investigación arrojó que existen modelos de negocios similares a nivel mundial con productos muy valorados e innovadores y que tienen mucha aceptación en mercados de primer mundo. En el caso de Perú, y como se vio a lo largo del presente plan de negocios, es una necesidad un negocio como Años Mágicos con productos de alimentación especializada, artículos para la salud, dormitorio y asistencia y movilidad, así como servicios, uno de los cuales sería el de instalación de barandas en el hogar.
- El plan de negocio cuenta con una demanda potencial interesante para la implementación de una tienda para el adulto mayor, siempre que se brinde un servicio diferenciado basado en el trato al cliente, productos novedosos y se cuente con personal especializado
- Es necesario no descuidar el canal de venta virtual, pese a que los adultos mayores no estén muy familiarizados con él, debido a que cerca de un 43% del poder de decisión de compra lo tienen los familiares a cargo del adulto mayor, quienes por lo general son menores que el adulto mayor y están más familiarizados con internet. Por ello, se diseñó un plan comercial con estrategias de segmentación, posicionamiento, marca, precio, producto y promoción en ambos canales.
- Años Mágicos es un negocio económicamente rentable debido al análisis económico y financiero realizado y que tiene un VANe de S/. 1'045,668 y una tasa interna de retorno de 47%.

BIBLIOGRAFIA

- (2019). Obtenido de Querido Abuelo: www.queridoabuelo.com
- (2019). Obtenido de Vida Abuelo: www.vidaabuelo.com
- (2019). Obtenido de Tito Maio: www.titomaio.com
- Abuelo, Q. (s.f.).
- Abuelo, Q. (s.f.). www.queridoabuelo.com.
- Age Comfort. (2019). Obtenido de www.agecomfort.com
- Agecomfort. (2019). agecomfort.com. Recuperado el 8 de Noviembre de 2019, de Agecomfort life should be comfortable: <https://agecomfort.com/>
- Algorta, I. (14 de agosto de 2019). *Segmentación RFM*. Obtenido de Segmentación RFM: <https://www.senpaiacademy.com/blog/noticias/detalle/segmentacion-RFM>
- Alma Patricia Aduna Mondragón, E. G. (2019). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Modelos de gestión de Recursos Humanos: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- América Noticias. (11 de Noviembre de 2015). *La esperanza de vida en el Perú es de 74.6 años, según el INEI*. Obtenido de America TV: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/inei-contradice-sbs-esperanza-vida-peru-746-anos-promedio-n206187>
- América Retail. (13 de Junio de 2019). *Perú: Tecnología para el padre adulto mayor*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/peru/peru-tecnologia-para-el-padre-adulto-mayor/>
- Andina. (26 de Agosto de 2018). *Adultos mayores usan tecnología para aprender a leer y escribir en español*. Obtenido de Andina: <https://www.andina.pe/agencia/noticia-adultos-mayores-usan-tecnologia-para-aprenden-a-leer-y-escribir-espanol-723219.aspx>
- andina. (9 de abril de 2019). andina.pe. Obtenido de BCP: Perú está en camino a superar el promedio del PBI per cápita de la región: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcp-peru-esta-camino-a-superar-promedio-del-pbi-per-capita-de-region-748036.aspx>
- Arbaiza Fermini, L. (2013). Análisis externo. En L. Arbaiza Fermini, *Administración y organización - Un enfoque contemporáneo* (págs. 126-140). México: Centage Learning.
- Armas, C., Dejo, F., & Eckhardt, G. (1998). *Servicios integrales para la tercera edad "Comenzar a vivir"*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (Tesis magister en administración).
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Education Inc.
- Asociación Americana de Personas Retiradas. (Junio de 2019). *Asociación Americana de Personas Retiradas*. Obtenido de Asociación Americana de Personas Retiradas: <https://www.aarp.org>
- Asociación Americana de Personas Retiradas. (2019). *Asociación Americana de Personas Retiradas*. Obtenido de Asociación Americana de Personas Retiradas: <https://www.aarp.org>
- Asociación de AFP. (7 de Agosto de 2019). *Fondo 1 de AFP es el más rentable este año*. Obtenido de Fondos de los afiliados crecen hasta 11.1% en lo que va del año: <http://asociacionafp.pe/prensa/aafp-fondos-de-los-afiliados-crecen-hasta-11-1-en-lo-que-va-del-ano/>

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (Julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Reporte: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo - Salud. (25 de Marzo de 2019). *Gente Saludable*. Obtenido de Los retos para la salud de una población envejecida: <https://blogs.iadb.org/salud/es/poblacion-envejecida/>
- BCRP, B. c. (2019). *bcrp.gob.pe*. Obtenido de Balanza comercial: [www.bcrp.gob.pe › Notas-Estudios › 2019 › nota-de-estudios-19-2019](http://www.bcrp.gob.pe/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-19-2019)
- Bibolotti, G., & Narvaja, J. (2012). *Plan de negocio para la implementación de un centro de soluciones para el ciudadano del adulto mayor*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (Tesis magister en administración).
- Bienestar Senior*. (2019). Obtenido de www.bienestarsenior.com.
- Bienestar Senior. (03 de Noviembre de 2019). <https://www.bienestarsenior.com>. Obtenido de <https://www.bienestarsenior.com>
- Blasco Mira, Josefa; Pérez Turpín, José. (2007). Naturaleza y enfoques de la investigación cualitativa. En J. Blasco Mira, & J. Pérez Turpín, *Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes* (págs. 14-17). España: Universitario Club. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Blouin, C., Tirado, E., & Mamani, F. (2018). *La Situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cameron Quinn. (2014). *Competing values leadership*. Usa: New horizons in management.
- CENEI. (09 de Noviembre de 2018). *Centro Internacional sobre el Envejecimiento*. Obtenido de Europa de tinte de gris: cenie.eu/es/blog/europa-se-tine-de-gris
- CENEI. (28 de Marzo de 2018). *Centro Internacional sobre el Envejecimiento*. Obtenido de Los viejenials ya son el futuro: <https://cenie.eu/es/blog/los-viejenials-ya-son-el-futuro>
- Chavez, A., Calderon, P., Garcia, A., & Trujillo, L. (2011). *Plan de negocios club cultural del adulto mayor: Twenty's club*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (Tesis magister en servicios de salud).
- Congreso de la República. (11 de Marzo de 2006). Ley que modifica la ley N° 27408, ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, adultos mayores, en lugares de atención al público. *El Peruano*.
- Cruz, R. (23 de Junio de 2019). *"Perú es el principal exportador de oro ilegal a Suiza, el centro mundial de la refinería"*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/peru-principal-exportador-oro-ilegal-suiza-noticia-ecpm-648272>
- Datanalisis. (8 de Febrero de 2015). *Entrevistas a profundidad*. Obtenido de Datanalisis: <https://www.datanalisis.com/entrevistas-a-profundidad/>

- David, F. R. (2013). Análisis y elección de la estrategia. En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica, Decimocuarta edición* (págs. 171-209). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- diario gestion. (10 de enero de 2019). *diario gestion*. Obtenido de 39 de cada 100 adultos mayores afiliados a un sistema de pensiones: <https://gestion.pe/economia/39-100-adultos-mayores>
- Diario Gestión. (07 de agosto de 2019). *gestion.pe*. Obtenido de Fondo 1 de AFP es el más rentable este año: <https://gestion.pe/tu-dinero/fondo-1-de-afp-es-el-mas-rentable-este-ano-noticia/>
- Diario Gestión. (14 de mayo de 2019). *Gestión.pe*. Obtenido de Número de afiliados a AFP crece 6% pero tamaño de los fondos apenas 3%: <https://gestion.pe/tu-dinero/afp-reja-ley-95-5-afiliados-266860-noticia/>
- El Economista América. (4 de Abril de 2019). *Perú podría superar el PBI per cápita de América Latina*. Obtenido de el Economista América: <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9814457/04/19/Peru-podria-superar-el-PBI-per-capita-de-America-Latina.html>
- El Peruano. (26 de Agosto de 2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley 30490, Ley de la persona adulta mayor*. Obtenido de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/DS_007_2018_MIMP.pdf
- ESAN. (3 de Setiembre de 2019). *¿Cuáles son las proyecciones económicas para el 2020?* Obtenido de ESAN Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/09/cuales-son-las-proyecciones-economicas-para-el-2020/>
- Fiordelmondo, M. Í. (2 de Agosto de 2017). *Viejennials: un diamante en bruto para distintas marcas del mercado*. Obtenido de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/viejennials-un-diamante-en-bruto-para-las-marcas-201782550>
- Foro Mundial de la Salud. (1996). *La gente y la salud*. Obtenido de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/55264/WHF_1996_17_n4_p385-387_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García BendeZú, L. (1 de Julio de 2018). *¿Cuáles son los retos del Perú, un país que empieza a envejecer?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/retos-peru-pais-empieza-envejecer-noticia-532066>
- García Valverde, M. D., & Maldonado Molina, J. A. (2005). La protección de la tercera edad. Su tratamiento en la Constitución Europea. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración. España*, 455-470. Obtenido de http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/57/Est23.pdf
- Gestión. (7 de Diciembre de 2019). *Pensión promedio de las AFP está en S/ 1,100*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/pension-promedio-afp-s-1-100-256321-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2 de Junio de 2019). *Perú sin medidas para aminorar efectos de la guerra comercial, alerta Comex*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/peru-medidas-aminorar-efectos-guerra-comercial-alerta-comex-268868-noticia/>

- Gestión, D. (08 de Noviembre de 2019). BCR prevee un menor crecimiento del PBI, con un piso de 2.2% para este año. (S. Pérez, Ed.)
- Guevara, J. (4 de Julio de 2019). *Lujhon*. Obtenido de Lujhon: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). ¿En qué consiste la revisión de la literatura? En *Metodología de la investigación* (págs. 26-27). México: McGraw-Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Planteamiento del problema cuantitativo. En *Metodología de la Investigación* (págs. 34-40). México: McGraw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Desarrollar la ventaja competitiva por medio de una estrategia funcional. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral, Novena edición* (págs. 106-141). México D.F.: Cengage Learning, Inc.
- Hootsuite. (4 de Julio de 2019). *Lujhon*. (J. Guevara, Editor, & J. Guevara, Productor) Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de Lujhon: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- INEI. (Agosto de 2018). *Censos Nacionales 2017*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- INEI. (2018). *Peru: Crecimiento y distribución de la población 2017*. Lima.
- INEI. (25 de Junio de 2018). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>
- INEI. (Marzo de 2019). *Envejecimiento de la población*. Obtenido de Situación de la Población Adulta Mayor (Octubre-Noviembre-Diciembre 2018): https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-oct-nov-dic2018.pdf
- INEI. (Mayo de 2019). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950 – 2070*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/index.html
- INEI. (Junio de 2019). *Población con algún problema de salud crónico*. Obtenido de Situación de la Población Adulta Mayor (Enero-Febrero-Marzo 2019): <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/adultomayorjunio.pdf>
- INEI. (Setiembre de 2019). *Situación de la Población Adulta Mayor (Abril-Mayo-Junio 2019)*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_adulto-abr-may-jun2019.pdf
- INEI. (30 de Marzo de 2019). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de Informe técnico situación de la población adulto mayor: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/adultomayorjunio.pdf>
- Informe técnico situación de la población adulto mayor. (30 de Marzo de 2019). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de Informe técnico situación de la población adulto

- mayor:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/adultomayorjunio.pdf>
- Instituto de Política Familiar. (2019). *Informe Evolución de la Familia en Iberoamérica 2019*. Madrid: Instituto de Política Familiar. Obtenido de ipfe.org/España/Documentos/IPF
- Instituto de Religiosas de San José de Gerona. (29 de Setiembre de 2014). *Atención Mayores*. Obtenido de Musicoterapia para las personas mayores: <http://atencionmayores.org/musicoterapia-personas-mayores/>
- IPSOS. (25 de Agosto de 2016). *Perfil del adulto mayor*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-mayor-2016>
- IPSOS. (2017). *Perfil del adulto mayor 2017*. Lima: Game Changers.
- IPSOS. (8 de Febrero de 2018). *Perfiles Zonales: Lima a detalle*. Obtenido de IPSOS - Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>
- José Sanguesa Ortí, F. M. (2007). Proyecto Empresarial. En F. M. José Sanguesa Ortí, *Proyecto Empresarial*. Madrid, Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). *Documentos de Trabajo. El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Kotler.Armstrong. (2016). *Marketing*. México: Pearson.
- López Segrera, F. (Agosto de 2016). *Megatendencias: un análisis del estado global*. Obtenido de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Megatendencias-Un-an%C3%A1lisis-del-estado-global-Ceplan.pdf>
- López, J. (10 de Junio de 2018). *¿Que es una Estrategia de comunicación?* Obtenido de ¿Que es una Estrategia de comunicación?: <https://medium.com/@julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-210bf83c9e48>
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. Perú: Cengage.
- Martin Moreno, F. (1 de Setiembre de 2016). *La tercera edad, importante nicho de mercado y un reto para la sociedad*. Obtenido de Foromarketing: <https://www.foromarketing.com/entrevista-felipe-martin-consejero-estatal-personas-mayores/>
- Maslow, A. H. (1991). Una teoría de la motivación humana. En A. H. Maslow, *Motivación y Personalidad* (págs. 21-32). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- MedlinePlus. (s.f.). *Cambios en la piel por el envejecimiento*. Recuperado el Marzo de 2019, de MedlinePlus: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/004014.htm/>
- MEF. (25 de Abril de 2019). *Informe de Actualizaciones de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Junio de 2019). *Reporte mensual de comercio - Primer semestre 2019*. Obtenido de Ministerio de Comercio

- Exterior y Turismo: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Junio_2019.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Cronograma de Eliminación Arancelaria de Perú*. Recuperado el Setiembre de 2019, de Acuerdos Comerciales del Perú:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/espanol/Anexos_espanol/Anexo_Oferta_Peru_espanol.pdf%20
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Acuerdos Comerciales del Perú:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015). *Número de personas adultas mayores por distrito*. Obtenido de Estadísticas PAM, 2015:
https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Lima_Metro2.html
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (21 de Julio de 2016). *Ley N°30490.- Ley de la Persona Adulta Mayor*. Obtenido de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas legales_2012/NL20160721.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (Enero de 2016). *Programa de Incentivos a la mejora de la gestión Municipal 2016*. Obtenido de Creación o Adecuación del Centro Integral de Atención al Adulto mayor - CIAM:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/municipalidades_pmm_pi/guia_cumplimiento_meta31.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). *Centros de atención para personas adultas mayores acreditados*. Obtenido de Dirección de Personas Adultas Mayores:
<https://www.mimp.gob.pe/homemimp/direcciones/dipam/acreditados-CEAPAM-2019.pdf>
- Ministerio de Salud. (2005). *Lineamientos para la atención integral de salud de las personas adultas mayores*. Obtenido de Dirección de Salud de las Personas:
https://www.minsa.gob.pe/Especial/2010/adultoMayor/archivos/lineamiento%20normas%20tecnicas_%20primera%20parte.pdf
- Ministerio de salud. (2006). *Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud de las Personas Adultas Mayores*. Lima: Sinco Editores SAC. Obtenido de http://bvs.minsa.gob.pe/local/DGSP/800_MS-DGSP211.pdf
- Ministerio de Salud. (2014). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Servicios Diferenciados "Tayta Wasi":
https://www.minsa.gob.pe/Especial/2014/adulto/_cont.asp?pg=3
- Ministerio de Salud. (s.f.). *POBLACIÓN ESTIMADA POR EDADES SIMPLES Y GRUPOS DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO. 2019*. Recuperado el Setiembre de 2019, de Oficina General de Tecnologías de la Información:
<ftp://ftp.minsa.gob.pe/OEI/Poblacion/Poblacion%20Proyectada%20INEI%202>

- 019/Poblacion%20Estima%20INEI%202019/Poblacion%20Peru%202019%20Dpto%20Prov%20Dist.xlsx
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2 de Marzo de 2019). *MODIFICACIÓN DE LA NORMA A.120 "ACCESIBILIDAD UNIVERSAL EN EDIFICACIONES"*. Obtenido de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modificacion-de-la-norma-tecnica-a120-accesibilidad-univer-resolucion-ministerial-no-072-2019-vivienda-1745938-1>
- Naciones Unidas. (2019). *Forjamos nuestro futuro juntos*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de Una población en crecimiento: <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>
- Nalvarte, G., Pérez, M., Vargas, G., & Villasante, D. (2013). *Plan de negocios para la implementación de una casa club para el adulto mayor para nivel B y C*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (Tesis magister en administración).
- National Post Canada. (30 de Setiembre de 2019). *National Post*. Obtenido de Canada today: There are more of us and we're getting older, statistics show: <https://nationalpost.com/news/canada-today-there-are-more-of-us-and-were-getting-older-statistics-show>
- Nations United. (2015). Level and Trends Population Ageing. *World Population Ageing*, 164.
- Olavide, A. (2013). *Plan de negocio basado en reconectar la experiencia del jubilado de Lima con el mundo empresarial, a través de la tecnología*. Lima, Perú: Universidad ESAN. (Tesis magister en administración).
- OMS. (2015). *Informe Mundial sobre el envejecimiento y la salud*. Obtenido de Envejecimiento y Ciclo de Vida: <https://www.who.int/ageing/publications/world-report-2015/es/>
- OPS. (2 de Mayo de 2018). *Nueve de cada 10 personas en todo el mundo respiran aire contaminado, pero más países están tomando acciones*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4016:contaminacion-aire-oms&Itemid=0
- Organización Mundial de la Salud . (12 de Diciembre de 2017). Obtenido de La salud mental y los adultos mayores: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (12 de Diciembre de 2017). *La salud mental y los adultos mayores*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). *Enfermedades crónicas*. Recuperado el Agosto de 2019, de OMS: https://www.who.int/topics/chronic_diseases/es/
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *OMS*. Obtenido de Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186471/WHO_FWC_ALC_15.01_spa.pdf;jsessionid=D90F2569C61CD7D407E8956337CB2126?sequence=1

- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Datos interesantes acerca del envejecimiento*. Recuperado el 16 de Agosto de 2019, de Envejecimiento y Ciclo de Vida: <https://www.who.int/ageing/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *La actividad física en los adultos mayores*. Recuperado el Junio de 2017, de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_olderadults/es/
- Our Air. (s.f.). *Cómo afecta la contaminación ambiental a los adultos mayores*. Obtenido de OurAir: <https://www.ourair.org/wp-content/uploads/contaminacion-ambienta-adultos-mayores.pdf>
- Páez, D. (31 de Marzo de 2018). *LatinAmerican Post*. Obtenido de Realidad de los adultos mayores en Latinoamérica: <https://latinamericanpost.com/es/20266-la-realidad-de-los-adultos-mayores-en-latinoamerica>
- Peru21. (5 de Julio de 2014). *OMS: Lima tiene el aire más contaminado de América Latina*. Obtenido de Peru21: <https://peru21.pe/lima/oms-lima-aire-contaminado-america-latina-156832-noticia/>
- Perú21. (20 de marzo de 2019). *peru21.pe*. Obtenido de Perú podría ser como Corea del Sur si crece 5% durante los próximos 30 años: <https://peru21.pe/economia/peru-crece-5-proximos-30-anos-seria-corea-sur-466872-noticia/>
- Pope, J. (2004). *Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional*. Editorial Norma.
- Prima AFP. (2019). *Prima.com.pe*. Obtenido de Prima AFP Vs ONP: https://www.prima.com.pe/wcm/portal/PrimaAFP/para-personas/cambiarme-prima-afp/afp-vs-onp/?gclid=EAIaIQobChMIhZKiiOqQ5gIVBXiGCh2drAXOEAAAYAiAAEgJ-u_D_BwE
- Psicología y Mente . (2020). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología del color: significado y curiosidades de los colores: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/psicologia-color-significado>
- Querido Abuelo.com. (2019). *Querido Abuelo.com*. Obtenido de <https://queridoabuelo.com/content/7-puntos-de-venta>
- Ramírez, S. P. (5 de mayo de 2014). *Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Retiradas, A. A. (09 de Junio de 2019). *Asociacion Americana de Personas Retiradas*. Recuperado el 2019, de Asociacion Americana de Personas Retiradas: <https://www.aarp.org>
- Rigola, M. (s.f.). *Trastornos cognitivos: qué son y cuáles son sus tipos*. Recuperado el Agosto de 2019, de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/clinica/trastornos-cognitivos>
- Robbins, S. (2009). *El comportamiento organizacional*. USA.
- Ruiz, L. (28 de Agosto de 2017). *¡Hoy es el Día del Abuelo! Estas son 10 oportunidades de negocio con este mercado tan querido*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/265658>
- Salech, L., Jara, R., & Michea, L. (2012). Cambios fisiológicos asociados al envejecimiento. *Revista Médica Clínica Condes, XXIII*, 19-29.

- Servicio de ayuda a domicilio y limpieza industrial. (s.f.). *Enfermedades comunes en personas mayores: 12 enfermedades crónicas comunes en ancianos*. Recuperado el Agosto de 2019, de <http://ayudafamiliar.es/blog/enfermedades-comunes-personas-mayores-12-enfermedades-cronicas-ancianos>
- Silva Nole, L. (23 de Mayo de 2014). *Los valiosos centros municipales para adultos mayores*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/lima/valiosos-centros-municipales-adultos-mayores-322881-noticia/>
- Snell.Bohlander. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima: SNMPE. Obtenido de <https://www.convencionminera.com/perumin31/images/perumin/recursos/OLD/Econom%20B1a%20SNMPE%20Impacto%20econ%20B2mico%20de%20la%20miner%20B1a%20en%20el%20Per%20B3.pdf>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Strickland III, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. México : Mc Graw Hill.
- Valladolid Palencia, S. (22 de Julio de 2019). *Valla*. Obtenido de Asociación Empresas de Servicios para la Dependencia - AESTE: <https://www.asociacion-aeste.es/2019/07/22/contratacion-publica-socialmente-responsable/>
- Vann, M. R. (1 de Agosto de 2016). *The 15 Most Common Health Concerns for Seniors*. Obtenido de Everyday Health: <https://www.everydayhealth.com/news/most-common-health-concerns-seniors/>
- Varela Pinedo, L. F. (23 de Marzo de 2016). *Salud y calidad de vida en el adulto mayor*. Obtenido de Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública: <https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/2196/2219>
- Varela, L. (2013). Nutrición en el adulto mayor. *Revista Médica Herediana*, XXIV, 183-185.
- Vida Abuelo. (2019). Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de <https://vidaabuelo.com>
- Vida Abuelo. (2019). Obtenido de <https://vidaabuelo.com>